



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
Технички факултет "Михајло Пупин"
23000 Зрењанин, Ђуре Ђаковића бб

ДОКТОРСКА ДИСЕРТАЦИЈА

МОДЕЛ ЗА ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ ЗАДОВОЉЕЊА ЗАХТЕВА
КОРИСНИКА У СКЛАДУ СА *ISO 9000* СЕРИЈОМ
СТАНДАРДА И ПОТРЕБАМА ПРИВРЕДЕ РЕПУБЛИКЕ
СРБИЈЕ

МЕНТОР:

Проф. др Дејан Ђорђевић

КАНДИДАТ:

мр Драган Ђоћкало, дипл. инж.

Зрењанин, март 2008. године



УНИВЕРЗИТЕТ У НОВОМ САДУ
Технички факултет "Михајло Пупин"
23000 Зрењанин, Ђуре Ђаковића бб

Редни број:
(РБР)

Идентификациони број:
(ИБР)

Тип документације:
(ТД) Монографска публикација

Тип записа:
(ТЗ) Текстуални штампани материјал

Врста записа:
(ВР) Докторска дисертација

Аутор:
(АУ) мр Драган Ђоћкало, дипл. инж.

Ментор/Ко-ментор:
(МН) проф. др Дејан Ђорђевић, dipl. есс.

Наслов рада:
(НС) Модел за обезбеђивање задовољења захтева корисника у складу са ISO 9000 серијом стандарда и потребама привреде Републике Србије

Језик публикације:
(ЈЗ) Српски

Језик извода:
(ЈИ) Српски и Енглески

Земља публикавања:
(ЗП) Србија

Уже географско подручје:
(УГП) Војводина

Година:
(ГО) 2008.

Издавач:
(ИЗ) Ауторски репринт

Место и адреса:
(МС) 23000 Зрењанин, 4. јула 21

Физички опис рада:
(ФО) (бр. поглавља/страна/цитата/табела/слика)
(10 / 385 / 172 / 52 / 91)

Научна област:
(НО) Менаџмент

Научна дисциплина:
(ДИ) Менаџмент квалитетом

**Предметна одредница/
Кључне речи**
(ПО) Менаџмент квалитетом, пословна изврсност, маркетинг
концепт, системи менаџмента квалитетом, задовољење
захтева корисника, модел

UDK

Чува се у:
(ЧУ) Библиотека Техничког факултета "Михајло Пупин" у
Зрењанину

Важне напомене:
(ВН) Нема

Извод:
(ИЗ) Предмет истраживања и рада на овој докторској дисертацији обухвата досада доступна реализована истраживања и поставке у области маркетинг истраживања, односа са корисницима и стварања лојалности

корисника, моделирања концепта задовољења захтева корисника, као и анализу кључних елемената за креирање системског модела задовољења захтева корисника усклађеног са савременом концепцијом квалитета, односно захтевима стандарда *ISO 9000:2000*. Рад обухвата и захтеве, потебе, ставове и мишљења предузећа као крајњег корисника, са једне стране, као и групе експерата, са друге, што би требало да употпуни концепцијски дефинисан апликативни модел.

Циљ је да се креира и прикаже адекватан и сврсисходан модел система за обезбеђивање задовољења потреба корисника предузећа. Овај модел подразумева процесни приступ, прихватљиво маркетинг истраживање на почетку, као и одговарајућу евалуацију на крају. Модел је прилагођен условима у којима домаћа предузећа (производна и услужна) функционишу, односно омогућује лакше сналажење и управљање овим процесима у циљу постизања пословне изврсности и остваривања концепта маркетинга односа.

Датум прихватања теме од

НН већа

(ДП)

Датум одбране:

(ДО)

Чланови комисије:

(КО)

(Научни степен / Име и Презиме / Звање / Факултет)

Председник комисије:

Проф. др Мирослав Ламбић, редовни професор, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин

Члан комисије:

Проф. др Илија Ћосић, редовни професор, Факултет техничких наука Нови Сад

Члан комисије:

Проф. др Бато Камберовић, редовни професор, Факултет техничких наука Нови Сад

Члан комисије:

Проф. др Звонко Сајферт, ванредни професор, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин

Ментор:

Проф. др Дејан Ђорђевић, ванредни професор, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин



UNIVERSITY OF NOVI SAD
Technical faculty "Mihajlo Pupin"
23000 Zrenjanin, Đure Đakovića bb

Accession Number:
(ANO)

Identification Number:
(INO)

Document Type: Monographic publication
(DT)

Type of Record: Textual printed material
(TR)

Contents Code: Dissertation
(CD)

Author: Dragan Čočkaló, Ph.M.
(AU)

Menthor/co-Menthor: Prof. Dejan Djordjević, Ph.D.
(MN)

Title: A Model for Assuring Satisfaction of Customer's Requirements
(TI) According to ISO 9000 Series of Standards and the Needs of
Serbian Republic Economy

Language of Text: Serbian
(LT)

Language of Abstract: Serbian and English
(LS)

Country of Publication: Serbia
(CP)

Locality of Publication: Voivodina
(LP)

Publication Year: 2008.
(PY)

Publisher: The author's reprint
(PB)

Publication Place: 23000 Zrenjanin, 4-th july 21
(PL)

Phisical Description: (Chapters/Pages/Literature/Table/Pictures)
(PD) (10 / 385 / 172 / 52 / 91)

Scientific Field: Management
(SF)

Scientific Discipline: Quality Management
(SD)

Subjesct/Key Words: Quality Management, Business Excelence, Marketing
(SX) Concept, Quality Management Systems, Satisfaction of
Customer's Requirements, Model

UDK

Holding Data: Library of the Technical faculty "Mihajlo Pupin" in Zrenjanin
(HD)

Important Notes: None
(IN)

Abstract: The subjesct of research and work in this dissertacion includes available
(AB) researtch and assumptions, realized so far, in the field of: marketing

research, customers relations and building customers' loyalty, as well as modeling the concept of satisfying customers' requirements; the analyses of key elements for creating a systemic model for satisfying customers' requirements harmonized with modern quality concept and requirements of ISO 900:2000 series of standards; requirements, needs, attitudes and ideas of companies as final customers, at one side and a group of experts, at the other side, that should fulfill conceptually defined applicative model.

The aim is to create and present the adequate and appropriate model of a system for satisfying requirements, of companies customers. This model implies a process approach, acceptable marketing research in the beginning, as well as the appropriate evaluation in the end. The model is harmonized with conditions in which domestic companies (manufacturing and services) work, i.e. it enables easier conduct and management of these processes in order to achieve business excellence and realize the concept of marketing relations.

Accepted by the Scientific

Board on:

(ASB)

Defended on:

(DE)

Board Members:

(BM)

Chairman:

(Degree / Name and Surname / Title / Faculty)

Ph.D. Miroslav Lambić, full professor, Technical faculty
"Mihajlo Pupin" Zrenjanin

Member:

Ph.D. Ilija Čosić, full professor, Faculty of Technical Science
Novi Sad

Member:

Ph.D. Bato Kamberović, full professor, Faculty of Technical
Science Novi Sad

Member:

Ph.D. Zvonko Sajfert, professor, Technical faculty "Mihajlo
Pupin" Zrenjanin

Menthor:

Ph.D. Dejan Djordjević, professor, Technical faculty "Mihajlo
Pupin" Zrenjanin

Предговор

“Организација постоји да би задовољила потребе корисника. Да би очувала приврженост корисника, организација треба да задовољи све потребе корисника које се захтевају, као и оне које се подразумевају.”

Техничка препорука JUS ISO/TR 10014:2002 – Упутства за управљање економијом предузећа

У савременој привреди, а глобални карактер је њено главно обележје, посебно место добија пораст улагања у истраживачко-развојну активност и унапређивање свеукупног квалитета пословања предузећа. Циљ је стално повећање продуктивности пословања, као основне детерминанте конкурентске предности.

Савремено пословање подразумева преструктурирање пословних функција. Од традиционалног схватања, опредељеног линеарним начином размишљања, где су све пословне функције имале подједнак значај, предузећа се окрећу проактивном размишљању, које подразумева схватање и креирање промена, као и давање значаја оним пословним функцијама које омогућавају предузећу да створи, одржи и унапређује конкурентску позицију на глобалном тржишту. Функције које имају стратегијски значај за пословање предузећа су: истраживање и развој, квалитет и маркетинг.

Како концепт управљања квалитетом инсистира на човеку као средишту идеје сталног унапређења, расте значај инвестирања организација у обуку запослених, усмерену ка постизању задовољства корисника. Задовољство корисника и перформансе организације се континуално следе у циљу откривања шанси за унапређење. Компоненте квалитета, попут решавања приговора, сарадње представника организације са корисницима, расположивости производа и услуга, трошкова и ценовне политике и активности уговарања, имају утицај на задовољство корисника. Даље понашање корисника директно утиче на финансијске перформансе организације.

Постизање пословне изврсности (заузимање тржишне позиције изврсне компаније) и креирање производа и услуга светске класе, као основног предуслова раста и развоја предузећа, није посао само једне пословне функције, или једне организационе целине предузећа, већ је резултат синхронизованог деловања свих функција у предузећу, према прецизно дефинисаним циљевима пословања. Постизање пословне изврсности од руководства захтева потпуну посвећеност и прихватање концепта.

Парадигма у којој је фокус са пословања пребачен на корисника, што је резултовало менаџментом односа са корисницима (CRMt), постаје одредница свих већих индустрија, а највидљивија је у бизнису базираном на корисницима. Маркетинг односа је процес којим предузеће изграђује дугорочни однос са потенцијалним и постојећим корисницима, тако што су обе стране (продавац и купац) усредсређене на заједнички дефинисане циљеве.

±

Модел за обезбеђивање задовољења захтева корисника у складу са ISO 9000 серијом стандарда и потребама привреде Републике Србије је креиран као тачка (поље) пресека три концепта, која се суштински надовезују један да други, подразумевају се и допуњују, за специфична подручја: квалитет, пословна изврсност и маркетинг. Основно стручно образовање, усмерење кроз магистарске студије и активности које обавља на Техничком факултету у Зрењанину, определили су, као полазну основу за модел и његово описивање, стандард ISO 9001:2000. Целина је заокружена теоријским и практичним истраживањем, које је реализовано, са прекидима, од 2002. године.

±

Захвалност дугујем:

- *Ментору проф. др Дејану Ђорђевићу, за поверење, усмеравања и савете; ова дисертација је, између осталог, резултат наше вишегодишње сарадње;*
- *Проф. др Мирославу Ламбићу, за подршку и отвореност за сарадњу;*
- *Проф. др Илији Ћосићу и проф. др Звонку Сајферту, за допринос у финализацији дисертације, кроз корисне и добронамерне сугестије;*
- *Проф. др Бати Камберовићу, за директну помоћ у реализацији дела практичног истраживања, корисне упуте у смислу проблематике задовољења захтева корисника и допринос у финализацији садржине дисертације;*
- *Проф. др Видосаву Мајсторовићу, за обезбеђену помоћ од стране ЈУСК-а;*
- *Академику проф. др Љубиши Папићу, за помоћ и подршку од стране DQM центра;*
- *Мр Биљани Влатковић из Регионалне привредне коморе Зрењанин, за помоћ у прикупљању података са територије Региона;*
- *Госп. Браниславу Салдићу, на помоћи у проширивању истраживања;*
- *Свима, предузећима и појединцима, који су се одазвали на позив да учествују у истраживању али и онима који то, из ко-зна-ког разлога, нису учинили;*
- *Матичној кући, односно Декану проф. др Момчилу Бјелици за разумевање и, између осталог, тако потребну материјалну и финансијску помоћ, посебно у финалној фази израде рада;*
- *Колегама са којима сам и од којих сам учио.*

Предговор

САДРЖАЈ:

	Страна
1. ТЕРМИНИ И ДЕФИНИЦИЈЕ	...1
2. ТРЖИШТЕ И ПРОИЗВОД	...9
2.1. Анализа тржишта и тражње	...9
2.1.1. Појмовно одређење тржишта	...9
2.1.2. Нивои у одређивању тржишта	...10
2.1.3. Тржишни механизам	...12
2.1.4. Фазе у развоју тржишта	...13
2.1.5. Сегментација тржишта	...15
2.1.6. Појмовно одређивање тражње	...15
2.1.7. Различити приступи посматрања тражње	...17
2.1.8. Фактори тражње	...18
2.1.9. Предвиђање тражње и продаје	...19
2.2. Производ	...21
2.2.1. Појам производа	...21
2.2.2. Карактеристике (атрибути) производа	...25
2.2.3. Животни век (циклус) производа	...29
2.2.3.1. Фазе животног века производа	...30
2.2.3.2. Економски (тржишни) животни век производа	...32
2.2.3.3. Критика теорије животног циклуса производа	...35
2.2.4. Пројектовање (развој) производа	...35
2.2.4.1. Организовање развојне активности	...36
2.2.4.2. Предвиђање и планирање развоја	...39
2.2.4.3. Фазе развоја производа	...41
2.2.4.3.1. Рађање идеја	...42
2.2.4.3.2. Процена и селекција идеја	...42
2.2.4.3.3. Развој изабране идеје	...46
2.2.4.3.4. Истраживање тржишта	...49
2.2.4.3.5. Комерцијализација, пласман и тржишна реализација	...50
2.2.5. Специфичности услуга	...51
3. КОНЦЕПТ МЕНАЏМЕНТА КВАЛИТЕТОМ	...53
3.1. Еволуција концепта квалитета	...53
3.2. Еволуција и даљи развој серије стандарда <i>ISO 9000</i>	...57
3.3. Димензије квалитета	...60
3.4. Систем квалитета и обезбеђење квалитета	...62

3.5. Систем менаџмента квалитетом (QMS) према ISO 9001:2000 – Захтеви и карактеристике	...63
3.5.1. Опште карактеристике	...66
3.5.1.1. Документација система менаџмента квалитетом	...66
3.5.1.2. Процес увођења система менаџмента квалитетом	...68
3.5.1.3. Провере уведеног система менаџмента квалитетом	...69
3.5.2. Трошкови квалитета	...70
3.5.2.1. Екстерни квалитет	...71
3.5.2.2. Интерни квалитет	...73
3.5.2.3. Класификација и категорије трошкова квалитета	...75
3.5.3. Предности од уведеног система менаџмента квалитетом	...78
4. МЕНАЏМЕНТ КВАЛИТЕТОМ – ГЛОБАЛНИ ТРЕНДОВИ	...86
4.1. Трендови примене менаџмента квалитетом	...86
4.1.1. Глобални трендови	...86
4.1.2. Земље у окружењу и Србија	...88
4.2. TQM – Пословна изврсност и модели пословне изврсности	...89
4.2.1. Настанак и развој концепта TQM	...89
4.2.2. Појмовно одређење концепта	...91
4.2.3. TQM и потреба за унапређењем знања	...93
4.2.4. Модели TQM	...94
4.2.4.1. Настанак различитих модела TQM	...94
4.2.4.2. Јапански модел TQM	...98
4.2.4.3. Амерички модел TQM	...100
4.2.4.4. Европски модел TQM	...102
4.3. Квалитет у специфичним подручјима примене	...105
4.3.1. Квалитет у услугама	...105
4.3.1.1. Систем менаџмента квалитетом у услугама	...106
4.3.1.2. TQM концепт у услугама	...106
4.3.1.3. Систем менаџмента квалитетом у научно-истраживачким организацијама	...108
4.3.2. Квалитет у малим и средњим предузећима (МСП)	...108
4.3.2.1. Улога малих и средњих предузећа у развоју националне економије	...108
4.3.2.2. Специфичности управљања у МСП	...110
4.3.2.3. Примена система управљања квалитетом у МСП	...110
4.4. Континуално унапређење и алати и технике квалитета	...111
4.4.1. Континуално унапређење	...111
4.4.1.1. Потреба за континуалним унапређењем квалитета	...111
4.4.1.2. Процес сталног унапређења	...112
4.4.2. Принципи примене концепта континуалног унапређења	...113
4.4.2.1. Типови обележја	...114
4.4.2.2. Принципи статистичког управљања квалитетом	...114
4.4.3. Алати квалитета	...116
4.4.3.1. Основни алати квалитета (Q7)	...116
4.4.3.2. Нови алати квалитета	...118
4.4.4. Менаџмент технике и савремено пословање	...120
4.4.4.1. Предузеће и потребе за променама	...120

4.4.4.2.	Развој нових менаџмент техника и управљање квалитетом	... 122
4.4.4.3.	Реинжењеринг	... 123
4.4.4.4.	Бенчмаркинг	... 126
4.5.	Интегрисани менаџмент системи (<i>Integrated Management Systems – IMS</i>)	... 130
4.5.1.	Парцијални менаџмент системи и стандардизација	... 130
4.5.2.	<i>ISO 14001:1996</i> – Систем управљања заштитом животне средине	... 131
4.5.3.	<i>OHSAS 18001:1999</i> - Систем заштите здравља и сигурности на раду	... 133
4.5.4.	Стандард <i>ISO 22000:2006</i> – Систем менаџмента безбедношћу хране	... 134
4.5.4.1.	<i>HACCP</i>	... 134
4.5.4.2.	Стандард <i>ISO 22000:2006</i>	... 135
4.5.5.	Процес интеграције	... 138
5.	С ОНЕ СТРАНЕ <i>ISO 9000</i> – ПУТ КА ИЗВРСНОСТИ	... 146
5.1.	Интеграција <i>QMS</i> у модел изврсности	... 146
5.2.	Пут ка пословној изврсности	... 148
5.3.	Маркетинг и задовољење захтева корисника	... 150
5.3.1.	Предузеће и тржиште	... 150
5.3.1.1.	Стратешке функције у организацији	... 150
5.3.1.2.	Улога маркетинга у тржишном пословању	... 151
5.3.2.	Основне димензије маркетинга	... 153
5.3.2.1.	Појмовно одређење	... 153
5.3.2.2.	Маркетинг као пословна концепција	... 154
5.3.2.3.	Маркетинг као пословна функција	... 155
5.3.2.4.	Маркетинг као економски процес	... 156
5.3.2.5.	Маркетинг као научна дисциплина	... 157
5.3.3.	Елементи маркетинг-микса	... 157
5.3.3.1.	Цена	... 157
5.3.3.1.1.	Фактори цене	... 157
5.3.3.1.2.	Приступ доношењу одлуке о ценама	... 159
5.3.3.1.3.	Методи формирања цена	... 160
5.3.3.1.4.	Дефинисање политике цена	... 161
5.3.3.2.	Дистрибуција	... 162
5.3.3.2.1.	Појмовно одређење дистрибуције	... 162
5.3.3.2.2.	Канали продаје	... 163
5.3.3.2.3.	Физичка дистрибуција	... 166
5.3.3.3.	Промоција	... 167
5.3.3.3.1.	Улога промоције као инструмента маркетинга	... 167
5.3.3.3.2.	Облици и координација промотивних активности	... 169
5.3.4.	Трендови у маркетингу	... 170
5.3.4.1.	Утицај окружења на маркетинг активност	... 170
5.3.4.2.	Седам <i>P</i>	... 172
5.3.4.3.	Нових <i>4P</i>	... 172
5.3.4.4.	Изван <i>4P</i> – Ресурси, односи и бизнис модели	... 173
5.3.4.5.	Усредсређеност на купца	... 173
5.3.4.6.	Други аспекти	... 174
5.3.5.	Концепт друштвеног маркетинга	... 174
5.3.6.	Развојни трендови у маркетингу	... 176
5.3.7.	Нови маркетинг модел	... 177

5.3.7.1.	Задовољство корисника	...178
5.3.7.2.	Модел унапређења задовољства корисника	...179
5.4.	Иновациони процеси и управљање стратешким функцијама у организацији	...180
5.4.1.	Стратешки приступ иновационим процесима	...181
5.4.2.	Иновациони процеси у управљању <i>I&R</i> -ом	...181
5.4.3.	Иновациони процеси у управљању квалитетом	...182
5.4.4.	Иновациони процеси и управљање маркетингом	...183
6.	ПОСТАВКА ИСТРАЖИВАЊА	...185
6.1.	Методолошка поставка истраживања	...185
6.1.1.	Проблематика истраживања	...185
6.1.2.	Предмет истраживања	...187
6.1.3.	Циљ и задаци истраживања	...187
6.1.4.	Хипотезе истраживања	...187
6.1.5.	Очекивани резултати истраживања	...188
6.1.6.	Образложење о потребама истраживања	...188
6.1.7.	Извештај о току истраживања	...189
6.2.	Идентификација кључних параметара модела задовољења захтева корисника	...191
6.2.1.	Анализа и постављање критеријума пословне изврности у савременим условима пословања	...191
6.2.1.1.	Фундаментални концепти изврности	...192
6.2.1.2.	Модел изврности	...197
6.2.2.	Анализа маркетинг захтева у области задовољења корисника	...201
6.2.2.1.	Понашање потрошача	...201
6.2.2.1.1.	Неопходност познавања потреба потрошача	...201
6.2.2.1.2.	Објашњења понашања потрошача	...203
6.2.2.1.3.	Процес одлучивања о куповини производа и услуга – модели понашања	...205
6.2.2.2.	Процес задовољења корисника и стварање лојалности	...210
6.2.2.3.	Маркетинг и менаџмент односа са корисницима	...213
6.2.2.3.1.	Еволуција маркетинг односа са корисницима	...213
6.2.2.3.2.	Маркетинг односа – принципи и процес	...215
6.2.2.3.3.	Менаџмент односа са корисницима (<i>CRMt</i>) – <i>HP</i> модел односа са корисницима	...220
6.2.3.	Захтеви, упутства и препоруке стандарда	...221
6.2.3.1.	Захтеви стандарда <i>ISO 9001:2000</i> у процесном моделу, према мегапроцесима	...221
6.2.3.1.1.	Одговорност руководства	...221
6.2.3.1.2.	Менаџмент ресурсима	...223
6.2.3.1.3.	Реализација производа	...223
6.2.3.1.4.	Мерење, анализе и побољшавања	...226
6.2.3.2.	Упутства техничке препоруке <i>JUS ISO/TR 10014:2002</i> – Упутства за управљање економијом предузећа	...227
6.2.3.2.1.	Идентификовање фактора који утичу на задовољство корисника	...228
6.2.3.2.2.	Праћење задовољства корисника	...228
6.2.3.2.3.	Израда извештаја о задовољству корисника	...228
6.2.3.3.	Упутства стандарда <i>SRPS ISO 10002:2007</i> – Менаџмент квалитетом — Задовољење корисника — Поступање са приговорима у организацијама	...229

6.2.3.3.1.	Намена, аспекти и принципи	...229
6.2.3.3.2.	Основне поставке за поступање са приговорима	...229
6.2.4.	Анализа и дефинисање поступака праћења, мерења и анализе задовољства корисника предузећа	...234
6.2.4.1.	Евалуација задовољства корисника – модели	...234
6.2.4.1.1.	Приказ евалуације задовољства корисника производима	...235
6.2.4.1.2.	Приказ евалуације задовољства корисника услугама	...237
6.2.4.2.	Узорковање (начин избора узорка)	...240
6.2.4.2.1.	Стратегије узорковања	...240
6.2.4.2.2.	Случајни узорци	...241
6.2.4.2.3.	Намерни узорци	...246
6.2.4.3.	Поступак, методе и алати за прикупљање и анализу података код мерења задовољства корисника	...247
6.2.4.3.1.	Поступак истраживања	...247
6.2.4.3.2.	Кабинетско и теренско истраживање	...248
6.2.4.3.3.	Методе прикупљања података на терену	...249
6.2.4.3.4.	Алати за прикупљање и анализу података	...258
6.2.4.3.5.	Кодекси у области друштвених и маркетинг истраживања	...258
6.3.	Модел за обезбеђивање задовољења захтева корисника у складу са <i>ISO 9000</i> серијом стандарда – теоријска структура	...260
6.3.1.	Анализа елемената модела за обезбеђивање задовољења захтева корисника у складу са <i>ISO 9000</i> серијом стандарда	...260
6.3.1.1.	Основна функција	...260
6.3.1.2.	Окружење	...260
6.3.1.3.	Улази и излази модела	...261
6.3.1.4.	Ресурси	...261
6.3.1.5.	Потпроцеси (модули) модела	...261
6.3.1.6.	Управљање/одговорност над потпроцесима и моделом	...262
6.3.2.	Почетна структура модела	...262
6.3.2.1.	Одговорност руководства	...263
6.3.2.2.	Менаџмент ресурсима	...265
6.3.2.3.	Реализација производа	...266
6.3.2.4.	Мерење, анализе и побољшавања	...269
6.4.	Обрада и анализа резултата испитивања	...273
6.4.1.	Опште информације	...273
6.4.2.	Модел	...276
6.4.2.1.	Пословна изврност	...276
6.4.2.2.	Маркетинг односа (<i>Relationship Marketing</i>)	...278
6.4.2.3.	Процес истраживања потреба, односно праћења, мерења и анализе задовољства корисника	...282
7.	МОДЕЛ	...290
7.1.	Основна функција	...290
7.2.	Управљање/одговорност над потпроцесима и моделом	...290
7.3.	Структура модела	...291
7.3.1.	Одговорност руководства	...292
7.3.2.	Менаџмент ресурсима	...294
7.3.3.	Реализација производа	...295
7.3.4.	Мерење, анализе и побољшавања	...299
8.	ЗАКЉУЧЦИ	...304

8.1. Закључна разматрања	...304
8.2. Правци даљег рада	...307
9. РЕЗИМЕ	...309
10. ЛИТЕРАТУРА	...312
ПРИЛОЗИ	...318
Прилог 1 – Анкета намењена предузећима	...318
Прилог 2 – Анкета намењена експертима	...327
Прилог 3 – Попуњена анкета намењена предузећима – сегмент: микро и мала предузећа	...334
Прилог 4 – Попуњена анкета намењена предузећима – сегмент: средња предузећа	...342
Прилог 5 – Попуњена анкета намењена предузећима – сегмент: велика предузећа	...351
Прилог 6 – Попуњена анкета намењена предузећима – сумарни приказ	...360
Прилог 7 – Попуњена анкета намењена експертима	...370
Прилог 8 – Статистичка анализа резултата испитивања – питања која се односе на модел	...377
Прилог 9 – Упоредни приказ <i>Pareto</i> анализе резултата испитивања – питања која се односе на модел	...382

1. Термини и дефиниције

Квалитет и појмови који се доводе у везу са квалитетом у основи су вишезначни. Како би се избегле недоумице и неспоразуми у прихватању терминологије рада, у овом делу се разјашњавају неки основни појмови. Дефиниције, као и објашњења, односно напомене, које су овде наведене, највећим делом су преузете из стандарда *JUS ISO 8402:1996 - Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Речник*, односно *JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник* и/или су интерпретација/додатак (чиме се појашњавају неки појмови или групе појмова), што ће бити посебно наглашено.

1. Квалитет

“Квалитет – скуп свих карактеристика неког ентитета које се односе на његову могућност да задовољи исказане потребе и потребе које се подразумевају.”

(*JUS ISO 8402:1996 - Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Речник*)

У овом смислу, ентитет може бити:

- активност или процес,
- производ,
- компанија, систем или особа, односно
- било која комбинација напред поменутог.

НАПОМЕНЕ:

1. У уговорним или законски регулисаним околностима, као што је нпр. нуклеарна безбедност, потребе су специфициране, док у другим околностима потребе које се подразумевају треба да буду идентификоване и дефинисане.
2. У многим случајевима потребе се могу мењати током времена, што подразумева периодично преиспитивање захтева за квалитет.
3. Потребности су обично преведене у карактеристике са специфицираним критеријумима. Потребности могу обухватити, нпр. перформансе, употребљивост, сигурност функционисања (расположивост, поузданост, погодност одржавања), безбедност, утицај околине, захтеве друштва, економичност и естетику.
4. Термин “квалитет” не треба да се користи као једини термин за изражавање степена савршености у компаративном смислу, нити треба да се користи у квантитативном смислу за техничка вредновања. Да би се изразило ово значење, треба да се користи калификациони придев. На пример, могу се користити следећи термини:
 - а) “релативни квалитет” – када су ентитети ранжирани на релативној основи према степену савршености или компаративном смислу (ово не треба заменити класом),
 - б) “ниво квалитета” – у квантитативном смислу (како је коришћено код узорка за прихватање) и “мера квалитета” – када се спроводе прецизна техничка вредновања.
5. Постизање задовољавајућег квалитета обухвата све фазе петље квалитета у целини. Доприноси ових различитих фаза квалитету се понекад, истицања ради,

одвојено идентификују. На пример: квалитет у односу на дефиницију потреба, квалитет у односу на пројектовање производа, квалитет у односу на усаглашеност, квалитет као подршка производу током његове употребе.

6. У неким референцама квалитет се дефинише као:

- “погодност за употребу” или
- “погодност за намену” или
- “задовољавање купца” или
- “усаглашеност са захтевима”.

Ово представља само неке видове квалитета, као што је напред дато.

“Квалитет – Ниво до којег скуп својствених карактеристика испуњава захтеве.

НАПОМЕНА 1 – Термин “квалитет” може се користити са придевима као што су: недовољан, добар или изврстан.

НАПОМЕНА 2 - “Својствен”, за разлику од “придодат”, значи постојање у нечему, нарочито као трајна карактеристика.”

(JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник)

Интерпретација појма квалитет. Јуран квалитет дефинише као “погодност за употребу”, што се односи на функцију коју производ или услуга треба да испуне, односно као “усаглашеност са описним спецификацијама”.¹

Природа карактеристика које чине квалитет врло је различита:

- за материјални производ, то је способност за утврђену намену, током неког времена, при датим условима употребе, рада, складиштења и/или одржавања;
- за услугу, то су, на пример, међуљудски односи, услови амбијента и комфора, време (мисли се на временски рок, поштовање временског распореда...), олакшице корисницима...

2. Мера квалитета

Интерпретација: Да би се сазнало да ли је жељени квалитет и остварен, после израде/извршења врше се верификације (или контроле), мерења, процене итд. Квалитет се на различите начине “мери”, а *резултати* упоређују са *утврђеним циљевима*. Мерења се могу вршити пребројавањем мана, шкарта, грешака, статистичком контролом или кроз трошкове квалитета, које Крозби (Crosby) сматра за праву меру квалитета. Мерења се, осим на крајњем производу/услуги врше, и током пројекта (преиспитивања пројекта) или код саставних делова, прототипова итд, а са циљем да се предвиди будући квалитет производа/услуге.²

3. Систем

“Скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих елемената.” (JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник)

4. Менаџмент

“Координисане активности за вођење организације и управљање њоме.” (JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник).

¹ Cruchant, L. **Шта треба да знате о квалитету**, Пословна политика, Београд, 1995. г. стр. 14

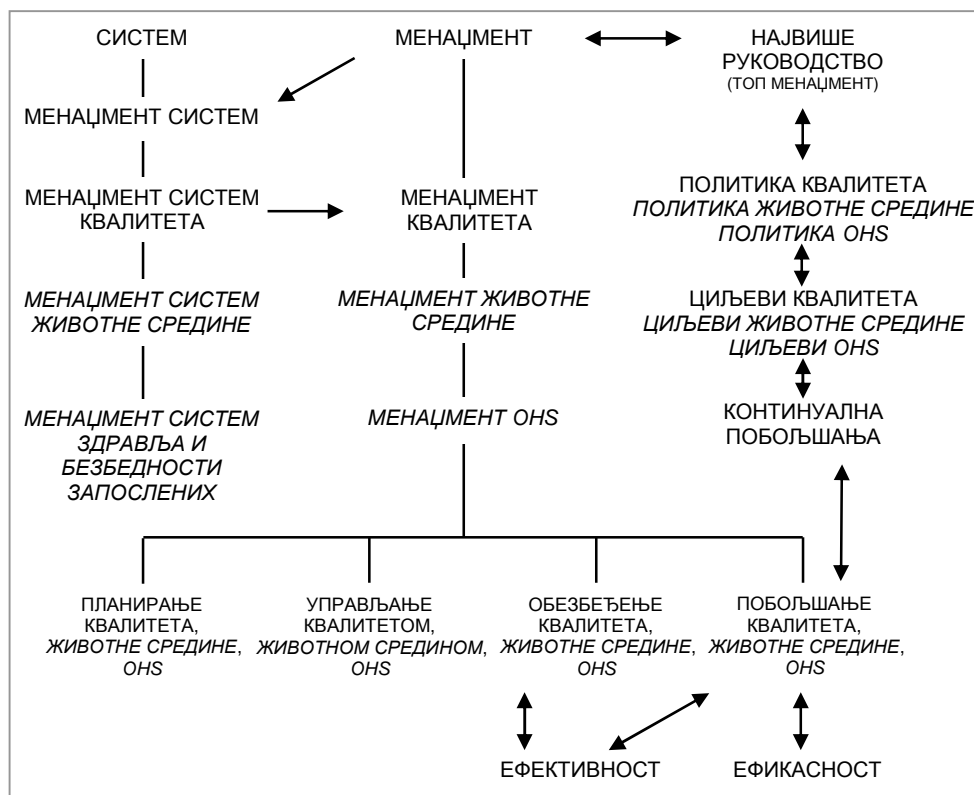
² Cruchant, L. **Шта треба да знате о квалитету**, Пословна политика, Београд, 1995. г. стр. 21-23

5. Систем менаџмента (*Management System – MS*)

“Систем за успостављање политика и циљева и за остваривање тих циљева.” (*JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник*)

Ове дефиниције дате су отворено и пружају могућности за укључивање других менаџмент система који нису дати предметним стандардом. Слика 1.1 даје приказ укључивања појмова везаних за менаџмент, а односе се на менаџмент животне средине (*EMS*) и менаџмент систем здравља и безбедности запослених (*OHSAS*), по термилошкој аналогји.

Слика 1.1 – Графички приказ појмова везаних за менаџмент³



6. Контрола квалитета (*Quality Control – QC*)

“**Контрола квалитета** – оперативни поступци и активности које се користе да би се испунили захтеви за квалитет.

НАПОМЕНЕ:

1. Контрола квалитета обухвата оперативне методе и активности које имају за циљ надгледање процеса и отклањање узрока незадовољавајуће перформансе у свим фазама петље квалитета ради постизања економске добити.
2. Неке мере контроле квалитета и обезбеђења квалитета међусобно су повезане.”

(*JUS ISO 8402:1996 - Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Речник*)

Контрола квалитета – “Део менаџмента квалитетом усредсређен на испуњавање захтева квалитета.” (*JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник*)

³ Хелета, Н. М. *TQM – Модел изврсности*, EDUCTA, Београд, 2004. г. стр. 85

7. Обезбеђење квалитета (*Quality Assurance – QA*)

“**Обезбеђење квалитета** – све планиране и систематске активности уграђене у систем квалитета, и приказане као потребне, за обезбеђење одговарајућег поверења да ће ентитет испунити захтеве за квалитет.

НАПОМЕНЕ:

1. Постоје интерни и екстерни циљеви обезбеђења квалитета:
 - а) интерно обезбеђење квалитета: у оквиру организације обезбеђење квалитета пружа поверење руководству;
 - б) екстерно обезбеђење квалитета: у уговорним или другим ситуацијама обезбеђење квалитета пружа поверење купцима или другима.
2. Неке мере контроле квалитета и обезбеђења квалитета међусобно су повезане.
3. Ако захтеви за квалитет не одражавају у потпуности потребе корисника, обезбеђење квалитета не може да пружи одговарајуће поверење.” (*JUS ISO 8402:1996 - Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Речник*)

Обезбеђење квалитета - “Део менаџмента квалитетом усредсређен на повећање способности да се испуњавају захтеви квалитета” (*JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник*)

8. Систем квалитета (*Quality System – QS*) à Систем менаџмента квалитетом (*Quality Management System – QMS*)

“**Систем квалитета** – организациона структура, поступци, процеси и ресурси који су потребни за остварење управљања квалитетом.

НАПОМЕНЕ

1. Систем квалитета треба да буде таквог обима, потребан да се испуне циљеви квалитета.
2. Систем квалитета организације је првенствено пројектован да задовољи интерне потребе управљања организацијом. То је много шире него захтеви неког одређеног купца, који вреднује само релевантни део система квалитета.
3. За сврхе уговорног или обавезног оцењивања квалитета може се захтевати приказивање остварења идентификованих елемената система квалитета.” (*JUS ISO 8402:1996 - Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Речник*)

Систем менаџмента квалитетом - “Систем менаџмента којим се становишта квалитета води организација⁴ и њоме управља.” (*JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник*)

9. Побољшавање квалитета

Побољшавање квалитета – “мере покренуте у целој организацији за повећање ефикасности и ефикасности активности и процеса, а ради постизања додатне користи и за организацију и за њене купце.” (*JUS ISO 8402:1996 - Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Речник*)

Побољшавање квалитета – “Део менаџмента квалитетом усредсређен на повећање способности да се испуњавају захтеви квалитета.

НАПОМЕНА: Захтеви се могу односити на све аспекте, као што су ефикасност, ефикасност или следљивост.”

(*JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник*)

⁴ У истом стандарду **организација** је дефинисана као “група људи, објеката и преипадајуће опреме, са успостављеним одговорностима, овлашћењима и односима.”

10. Управљање квалитетом à Менаџмент квалитетом (*Quality Management – QM*)

Управљање квалитетом – “све активности укупне функције управљања које одређују политику квалитета, циљеве и одговорности, а остварују се путем планирања квалитета, контроле квалитета, обезбеђења квалитета и побољшања квалитета у оквиру система квалитета.

НАПОМЕНЕ:

1. Управљање квалитетом је одговорност свих нивоа управљања, али мора да буде вођено од стране највишег руководства. Његово остварење укључује све чланове организације.
2. У управљању квалитетом, акценат се даје економским аспектима.”

(JUS ISO 8402:1996 - Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Речник)

Менаџмент квалитетом – “Координисане активности за вођење организације у односу на квалитет и управљање њоме у том смислу.

НАПОМЕНА: Вођење и управљање у односу на квалитет по правилу обухватају успостављање политике квалитета и циљева квалитета, планирање квалитета, управљање квалитетом, обезбеђење квалитета, као и побољшање квалитета.”

(JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник)

Додатак уз појам управљање (менаџмент) квалитетом: Поступак управљања квалитетом описује Демингова (*Deming*) “Петља квалитета” или “Спирала квалитета” са четири елемента у сталном понављању:

Plan	®	Do	®	Check	®	Action
планирање, припрема		спровођење		провера, процена, учавање		деловање, исправка, побољшање

“Ишикава (*Ishikawa*) даје предност циклусу који се спроводи у шест етапа, дељењем прве две етапе на два дела:

Plan:	Дефинисање циљева; Дефинисање ресурса за њихово остварење;
Do:	Обука извршилаца; Извршавање дефинисаних активности.” ⁵

11. Процес, поступак (процесура) и модел

11.а. Процес и процедура (поступак)

Процес – “скуп међусобно повезаних ресурса и активности, који претвара улазне елементе у излазне елементе.

НАПОМЕНА: Ресурси могу да обухватају особље, финансије, погоне, опрему, поступке и методе.”

(JUS ISO 8402:1996 - Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Речник)

Процес – “Скуп међусобно повезаних или међусобно делујућих активности који који претвара улазне елементе у излазне.

НАПОМЕНА 1: Улазни елементи неког процеса су, по правилу, излазни елементи других процеса.

⁵ Cruchant, L. **Шта треба да знате о квалитету**, Пословна политика, Београд, 1995. г. стр. 64

НАПОМЕНА 2: Процеси у организацији се, по правилу, планирају и спроводе у контролисаним условима, да би се добила додатна вредност.

НАПОМЕНА 3: Процес у којем усаглашеност⁶ производа⁷, који се добија као резултат, не може лако и економично да се верификује, често се назива “специјални процес”.

(JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник)

Поступак – “специфичан начин за извршавање неке активности.

НАПОМЕНЕ:

1. У многим случајевима поступци су документовани (на пример поступци система квалитета).
2. Када је поступак документован, чешће се употребљава термин “писани поступак” или “документовани поступак”.
3. Писани или документовани поступак обично садржи: циљеве и подручје примене активности; шта мора да буде урађено и ко мора да уради; када, где и како то мора да буде урађено; који материјали, опрема и документи морају да буду коришћени; и како то мора да буде контролисано и записано.”

(JUS ISO 8402:1996 - Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Речник)

Процедура (поступак) – “Утврђен начин за обављање неке активности или процеса.

НАПОМЕНА 1: Процедура може бити документована или недокументована.

НАПОМЕНА 2: Када је процедура документована, често се користи термин “писана процедура” или “документована процедура”. Документ који садржи процедуру може да се назива “докуменат процедуре”.

(JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник)

11.6. Модел

Модел – “узорак, план, презентација или опис креиран да прикаже структуру или начин рада неког објекта, система или концепта.”⁸

Модел – “право којим се штити нови спољни облик одређеног индустријског или занатског производа, односно његовог дела.”⁹

12. Маркетинг

Стављање на тржиште (етимолошки: пласман, произвести да би било продато), јавља се у енглеском језику у 16. веку са значењем “чин продаје”. Пословна филозофија, данас се посматра кроз 4 димензије: економски процес, пословна функција, концепција пословања, научна дисциплина. Економски и социјални процес којим појединци и групе задовољавају своје потребе и жеље путем производње, размене и вредновања производа у односу на друге.¹⁰

13. Корисник, потрошач, купац и испоручилац

13.а. Корисник – “организација или особа који примају производ.

ПРИМЕР: Потрошач, клијент, крајњи корисник, трговац на мало, прималац помоћи и купац.

⁶ У истом стандарду “усаглашеност – испуњеност захтева.”

⁷ Термин **производ** детаљније се, са теоријског и практичног становишта, разматра у другом поглављу.

⁸ From Wikipedia, the free encyclopedia, en.wikipedia.org (прев. аут.)

⁹ Закон о заштити интелектуалне својине, Београд, 1995. г.

¹⁰ Ђорђевић, Д., Ђоћкало, Д. **Основе маркетинга**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет “Михајло Пупин” Зрењанин, Зрењанин, 2004. г.

НАПОМЕНА: За организацију, корисник може бити интерни и екстерни.”

(JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник)

Према Маричићу¹¹, појам **потрошач** се употребљава да опише и разграничи две врсте потрошачких јединица – људе (грађане) као потрошаче и организације (предузећа, институције) као потрошаче. Код објашњавања појма потрошача, потребно је указати на разлике које постоје између следећих категорија:

- купац,
- корисник,
- потрошач.

Купац обавља, односно врши куповину. Купац је особа или организација потенцијално вољна и способна да купује. Могу се разликовати потенцијални и стварни купци. Стварни купци су они који заиста купују (редовно, повремено или случајно) одређене производе и услуге, док су потенцијални купци они који би могли куповати, али то не чине из одређених разлога. Један од битних задатака маркетинга јесте да изведе превођење потенцијалних купаца у стварне купце.

Корисник је појединац или институција која привремено или повремено употребљава одређени производ или користи одређену услугу, без обзира на чињеницу што није стварни купац. Највише корисника се јавља код трајних потрошних добара.

Потрошач купљене производе и услуге користи за задовољење сопствених потреба.

НАПОМЕНА: У даљем тексту ће, у складу са логиком објашњавања проблематике, термини **купац** и **потрошач** бити коришћени у смислу описаном у претходном одељку, док ће термин **корисник** бити употребљаван у смислу како га даје стандард.

13.б. Испоручилац – “организација или особа који испоручују производ.

ПРИМЕР: Произвођач, дистрибутер, продавац на мало, или давалац услуге или информације.

НАПОМЕНА 1: За организацију, испоручилац може бити интерни или екстерни.

НАПОМЕНА 2: Када је реч о уговарању, испоручилац се понекад назива и “уговорна страна”.

(JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник)

14. Задовољење корисника

“Мишљење корисника о степену до ког су испуњени његови захтеви.

НАПОМЕНА 1: Жалбе корисника су уобичајен индикатор слабог задовољења корисника, али одсуство жалби нужно не подразумева да је реч о високом степену задовољења корисника.

НАПОМЕНА 2: Чак и када се са корисником постигне договор о његовим захтевима и када су ти захтеви испуњени, нужно не значи да је сигуран висок степен задовољења корисника.”

(JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник)

15. Пословна извршност (*Business Excellence*)

Пословна извршност – “примена принципа и алата менаџмента квалитетом у бизнис (пословном) менаџменту. То је систематско унапређење перформанси пословања базирано на принципима усредсређености на корисника, вредностима за стејхолдере (власнике и/или учеснике у процесу, прим. аут.) менаџмента процесима.

¹¹ Маричић, Б. **Понашање потрошача**, Економски факултет Београд, Београд, 1991. стр. 18

Кључ остваривања пословне изврности кроз функционалне области (јединице) компаније укључује континуална и значајна побољшања, превентивни менаџмент и менаџмент заснован на чињеницама. Неки од алата који се користе у постизању пословне изврности су праћење постигнутих резултата (*balanced scorecard*), *Six Sigma* статистички алати, менаџмент процесима (*process management*) и менаџмент пројектима (*project management*).¹²

16. Тотално управљање квалитетом – Тотални менаџмент квалитетом (*Total Quality Management – TQM*)

“**Тотално управљање квалитетом** – приступ управљања у организацији усредсређен на квалитет, заснован на учешћу свих њених чланова, усмерен на дугорочан успех путем задовољења купца, а у корист свих чланова организације и друштва.

НАПОМЕНЕ:

1. Израз “сви њени чланови” означава особље у свим одељењима и на свим нивоима организационе структуре.
2. Чврсто и стално вођство највишег руководства, као и образовање и обука свих чланова организације, битни су за успех овог приступа.
3. При тоталном управљању квалитетом, појам квалитета је у вези са достизањем свих циљева управљања.
4. Појам “корист за друштво” садржи у себи, ако је потребно, испуњење захтева друштва.
5. Тотално управљање квалитетом (*TQM*) или његови делови понекад се називају “тотални квалитет”, *SWQC* (контрола квалитета широм компаније), “*TQC*” (тотална контрола квалитета) итд.”

(*JUS ISO 8402:1996 - Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Речник*)¹³

¹² На основу: Wikipedia, the free encyclopedia, en.wikipedia.org (прев. аут.)

¹³ Стандард *JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник* не спомиње овај појам.

2. Тржиште и производ

Како су производ и/или услуга у крајњој линији оно на шта се односи задовољство или незадовољство корисника, овде ће им бити посвећена извесна пажња. Пошто се, производи и/или услуге нуде и продају на тржишту, постоји сложена и тесна повезаност ових појмова. Ово није покушај да се покаже “шта је старије”, већ је намера да се ови појмови ставе у међусобну корелацију у смислу каснијег разумевања предметне проблематике рада.

2.1. Анализа тржишта и тражње

2.1.1. Појмовно одређење тржишта

Тржиште представља један од базичних феномена савремене економије. Сам термин тржишта је имао различита значења током времена. У свом оригиналном значењу, тржиште представља место (у физичком смислу) где се сусрећу купци и продавци, да би извршили размену производа и услуга. У овом смислу, још у средњем веку, градови су имали оваква места - тржишта (обично неки од градских тргова је имао ову намену), где су продавци доносили своје производе да би их продали, а купци долазили да би их купили.

Полазећи од оваквог одређења тржишта, може се уочити да је тржиште скуп свих односа који настају по основу трансакције роба и услуга између продавца и купца. Даље, тржиште је место сусретања понуде и тражње, односно произвођача и купаца.

У савременој економији, тржиште се одређује као облик размене производа и услуга посредством новца, редовни однос између понуде и тражње, место на коме се образује цена.¹⁴ На страни понуде се јављају продавци, а на страни тражње купци, као носиоци одређених новчаних средстава, који своје потребе (уз употребу новца) претварају у ефективну тржишну снагу.

Посматрано са становишта предузећа, тржиште је скуп свих стварних (текућих) и потенцијалних купаца производа и услуга.¹⁵ Тржиште је скуп купаца, а индустрија скуп продаваца. Најопштије посматрано, тржиште представља свеукупност односа понуде и тражње.

На основу претходних дефиниција, а за ближе одређење појма тржишта, може се констатовати следеће:¹⁶

1. Тржиште је саставни и неодвојиви део система производње;

¹⁴ *Економска енциклопедија*, први том, Савремена администрација, Београд, 1986. стр. 769

¹⁵ Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1996. str. 215

¹⁶ Божидаровић, Д., Васиљев, С., Вујичић, Ђ. *Маркетинг*, Економски факултет у Суботици, Суботица, 1982. г.

2. У основи тржишта лежи размена – односно процес у којем робе (у врло широком смислу речи) од једног прелазе у власништво другог субјекта, при чему на једној страни стоји понуда одређених количина робе, а на другој тражња за робом;
3. Услуге, као економска категорија, такође подлежу и утичу на понуду и тражњу и учествују у процесу размене као повезујућа карика између произвођача и крајњег корисника.

Према Милисављевићу, све дефиниције тржишта се односе на одређене димензије тржишта, а оне су следеће:¹⁷

1. прву димензију чине *људи као купци*, који купују производе да би задовољили своје потребе,
2. другу димензију представља *платежна способност људи* који се појављују на тржишту као купци, тј. као њихова куповна снага,
3. трећа димензија је *спремност људи* да купују производе и услуге,
4. четврта димензија су *продавци*, јер је за размену потребно сусретање понуде и тражње,
5. пету димензију представљају *производи и услуге*, као предмет размене на тржишту,
6. шеста димензија јесте *простор* на коме се обавља размена и
7. седма димензија јесте *време* у току кога се обавља размена на тржишту.

Тржиште игра изузетно значајну улогу у процесу обављања привредних активности. Посматрано са становишта улоге и значаја тржишта за одвијање економске активности, могу се уочити следеће карактеристике:

- *сусретање продаваца и купаца* да би обавили размену,
- *одржавање перманентног контакта* између продаваца и купаца, у циљу обављања размене, односно робно-новчаних трансакција,
- *расподела створеног дохотка* на произвођаче у односу на усклађеност производа захтевима и потребама купаца и реализовану продуктивност рада произвођача,
- *регулација целокупног сета односа* између произвођача и купца у привреди.

2.1.2. Нивои у одређивању тржишта

Тржиште се најчешће посматра као целокупност односа између појединих субјеката у процесу размене на нивоу привреде. Међутим, тржиште се може и конкретније посматрати.

У односу на комбинацију елемената који одређују димензије тржишта, могу се уочити различита одређења тржишта у практичном смислу. Тако се тржиште може посматрати са следећих становишта:

- простор,
- фаза у процесу размене,
- фактори производње,
- производ,
- хомогеност,
- конкурентски односи,
- деловање у односу на купца,
- ширина обухвата,
- дубине обухвата.

Посматрано са аспекта **простора**, тржиште може бити локално, национално, регионално и глобално. Локално тржиште је тржиште које обухвата један ужи географски простор у оквиру једне националне економије, национално тржиште је укупност свих односа између купаца и произвођача на нивоу националне економије. Регионално тржиште представља скуп два или више националних тржишта која су географски међусобно повезана, или су

¹⁷ Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1987. стр. 94

повезана по основу неких других карактеристика (нпр. регион Југоисточног Пацифика, Западна Европа, Северна Америка, итд.). Глобално тржиште је светско тржиште, свеукупност односа понуде и тражње на глобалном нивоу, одређено растућом сличношћу између земаља, смањивањем царинске регулативе и стратегијском улогом технологије.

Уколико се тржиште посматра са аспекта **фазе у процесу размене**, могу се уочити одређени сегменти као што су тржиште индустријских производа, тржиште у области велетрговине, тржиште у области трговине на мало.

Када су у питању **фактори производње**, као што су радна снага, земља и природни ресурси, односно капитал, могу се уочити тржиште радне снаге, тржиште природних ресурса, тржиште капитала. У новије време и знање постаје ресурс који опредељује процес производње, па се може говорити и о тржишту знања (технологија, *know-how*).

Уколико се тржиште посматра са аспекта **хомогености**, могу се уочити хомогена и хетерогена тржишта. Хомогено тржиште је тржиште на коме постоји потпуна еластичност супституције производа који се размењују. Хетерогено тржиште је тржиште на коме предмет куповине и продаје није једна иста роба.

На тржишту делују конкуренти - произвођачи, који се боре да за себе придобију што више потрошача и да сервисирају њихове потребе, чиме ће дефинисати своју тржишну позицију. У односу на **конкурентске односе** који владају на тржишту, могу се уочити тржишта слободне конкуренције и тржишта на којима доминирају одређени облици утицаја на тржиште. Тржиште слободне конкуренције подразумева да ниједан појединачни субјект на тржишту не може својим појединачним деловањем да утиче на тржишну цену (овај модел није у реалности функционисао ни на почетку капитализма, више је модел за економску анализу). Код непотпуне конкуренције долази до формирања тржишта на коме делују монополи (један произвођач може да утиче на тржишну цену) или олигополи (више произвођача утиче на тржишну цену).

Снаге које опредељују тржишне односе могу да потичу од стране продаваца или од стране купаца. Тако се могу уочити **тржиште продаваца** и **тржиште купаца**. Тржиште продаваца представља тржишну ситуацију у којој произвођач може да прода све без обзира на квалитет производа, а само тржиште је приморано да то прихвати (углавном због лоше снабдевености тржишта). Тржиште купаца је тржишна ситуација у којој потрошачи који имају новац имају могућност избора, те могу да својим "новчаним гласовима" утичу на продавца - произвођача са становишта избора производа.

Тржиште може да се посматра **са становишта ширине обухвата** у односу на производ, као генеричко тржиште и тржиште производа. Генеричко тржиште јесте тржиште које је одређено спектром потреба купаца и понудом продаваца, који покушавају да изнађу различите начине задовољења потреба потрошача. Тржиште производа јесте тржиште са сличним потребама купаца и понудом уског сета супститута у циљу задовољавања изражених потреба потрошача. На генеричком тржишту се посматрају различите врсте производа са аспекта куповине, док се на тржишту производа конкретан производ посматра и пореди са сличним производима који могу да се користе као његови супститути (да га замене у потрошњи).

Уколико се тржиште посматра по **дубини**, могу се уочити следећа разграничења: потенцијално тржиште, расположиво тржиште, квалификовано тржиште. Потенцијално тржиште чине купци који имају новчана средства на располагању и интерес за куповином. Расположиво тржиште чини скуп потрошача који имају новчана средства, интерес, и приступ одговарајућем тржишту. Уколико се расположиво тржиште умањи за оне категорије купаца које се из различитих разлога не појављују на тржишту на страни тражње, долази се до квалификованог тржишта - чине га потрошачи који имају интерес, новац, приступ тржишту и квалификацију за гласање на тржишту. Ако се иде још у дубину, може се уочити опслужено тржиште - тржиште на коме предузеће активно ради и освојено тржиште - тржиште које су конкретно предузеће и његови конкуренти освојили.

Тржишни потенцијал представља максимум могуће продаје свих продаваца на тржишту, односно укупну могућност продаје на датом подручју у датом времену.

2.1.3. Тржишни механизам

Тржишни механизам спонтано регулише процесе у привреди по основу алокације ресурса. Тржишни механизам делује независно у односу на вољу људи, по основу варијација тржишних цена. Путем тржишног механизма врши се успостављање везе између производње и потрошње преко тржишта.

Са становишта економске теорије, потрошачи као власници новца изражавају своје потребе и захтеве у односу на куповину одређеног производа у одређеној количини и тиме утичу на формирање структуре и обима производње, односно "потрошачки гласови" одређују шта и колико ће се производити.

Тражња потрошача се сусреће на тржишту са понудом производа који се нуде по одређеним ценама, а иза понуде се налазе трошкови који утичу на формирање цене - трошкови производње утичу на цену роба по којој ће се робе нудити. Уколико је цена одређеног производа који се нуди тржишту нижа, то ће се појавити више потрошача који ће бити спремни да купе производ по таквој цени. У том смислу, једино међусобно деловање ефективне тражње и понуде одређује структуру и количину производње одређеног производа. Цене које су потрошачи спремни да плате делују усмеравајуће на обим и структуру производње.

С друге стране, понуда производа по нижим ценама условљена је начином производње. Другим речима, постоји више начина на који се производ може производити, при чему су трошкови производње различити, односно постоје скупљи и јефтинији начини производње. У том смислу, долази до конкуренције између појединих начина производње одређеног производа, а победу ће однети онај начин који је у пракси најјефикаснији, који омогућава ниже трошкове, па самим тим и нижу цену.

Остали произвођачи морају прихватити најјефтинији начин производње како би се одржали у конкурентској борби на тржишту. Овај процес, који се догађа на тржишту производа намењених потрошњи, дешава се и на тржишту ресурса потребних за обављање процеса производње. Наиме, евидентна је повезаност тржишта потрошачких добара и тржишта фактора производње, као и процес материјалне и новчане циркулације између њих. Власници фактора производње, односно рада (радна снага), земље и природних ресурса (земљопоседници) и власници капитала, нуде на тржишту фактора производње своје факторе, док се привреда јавља на страни тражње за датим факторима и она плаћа цену њиховог ангажовања (плату радницима, ренту власницима земље и камату власницима капитала). Привреда комбинује факторе производње, обавља сам процес производње и нуди готове производе на тржишту, при чему узима у обзир трошкове производње.

Власници фактора производње су и потрошачи потрошачких добара и они полазећи од новчаних фондова који су им на располагању, а које су добили по основу накнаде за ангажовање својих производних фактора у процесу производње, купују потрошачка добра и тако формирају тражњу за потрошачким добрима. На основу сусретања платежно способне тражње са понудом потрошачких добара на тржишту долази до формирања тржишне цене тих добара.

Тако долази до кружног кретања материјалних и новчаних компоненти које су неопходне за одвијање процеса привређивања:

- **материјални ток** - фактори производње се крећу ка привреди,
- **новчани ток** - за ангажовање фактора, власници добијају новчану накнаду,
- **материјални ток** - произвођачи нуде производе на тржишту,
- **новчани ток** - власници плаћају продавцу/произвођачу производ по тржишној цени.

Деловање тржишног механизма у вези је са формирањем конкурентских односа на тржишту. Посматрајући са нивоа привреде, конкуренција може бити **слободна** (потпуна или савршена) и **несавршена** (непотпуна, монополска).¹⁸

Слободна конкуренција представља ситуацију у којој ниједан произвођач у привреди или власник фактора производње појединачно није у стању да утиче на формирање тржишне цене. Уколико постоји могућност утицаја неког од учесника у привреди на процес формирања тржишних цена, појављује се ситуација несавршене или непотпуне конкуренције и то у мањем или већем степену.

У савременој привреди доминира непотпуна, односно несавршена конкуренција. У свим развијеним тржишним привредама доминирају крупни произвођачи који сами (појединачно) или међусобно (заједно, у договору), могу да утичу на формирање тржишне цене. Према Галбрајту¹⁹, не постоји ништа тако важно за одбрану модерне корпорације као теза да њена моћ не постоји, већ да се све препушта безличној игри тржишта и да све одлуке зависе од тога шта диктира тржиште.

С друге стране, евидентна је значајна улога синдиката, као супротне силе у односу на предузећа - послодавце која делује са стране понуде радне снаге приликом њеног ангажовања, а организовани потрошачи сваким даном имају све изразитији утицај на понашање произвођача. Уколико се узме у обзир чињеница да у савременој привреди држава има одговарајући утицај на привредне токове, јасно је да је модел слободне конкуренције теоретског карактера који се користи само у циљу економске анализе.

Конкурентски односи између учесника на тржишту зависе од следећих фактора:²⁰

- броја и појединачне величине купаца,
- броја и појединачне величине продаваца,
- могућности појаве нових конкурената на тржишту,
- просторног распореда продаваца и купаца,
- хомогености, односно диференцијације производа,
- стабилне еластичности тражње за дати производ,
- стања вертикалне интеграције.

Произвођачи се на тржишту такмиче да би придобили део тржишта, који ће одредити њихову тржишну позицију. Она представља резултат целокупних напора предузећа у формирању понуде која је тржишно прихватљива и омогућује успешно пословање. Конкурентска предност представља предност у односу на конкуренте на тржишту која се формира по основу понуде која потрошачима пружа већу вредност, било по основу нижих цена или обезбеђења различитих користи које задовољавају потребе потрошача.

2.1.4. Фазе у развоју тржишта

Једна од битних карактеристика тржишта је и вишедимензионалност. Тржиште као економска категорија у себи носи персоналну, материјалну, просторну и временску, инструменталну, техничку, ценовну, институционалну, комуникативну и друге димензије. Тржишне димензије се налазе у интерактивном односу, те се свака димензија тржишта јавља наизменично као узрок и као последица.

Током времена тржиште прати неколико развојних фаза. Према Котлеру, тржиште пролази кроз пет фаза, и то (слика 2.1):

1. **Кристализација тржишта** (слика 2.1.а.). Пре формирања, тржиште постоји као латентно тржиште, сачињено од људи који имају сличну потребу или жељу за нечим што још не постоји.

¹⁸ Шошкић, Б. *Развој и основе савремене економске мисли*, Савремена администрација и Институт за економска истраживања, Београд, 1986. стр. 309

¹⁹ Galbraith, J. K. *Анатомија моћи*, Стварност, Загреб, 1986. стр. 112

²⁰ *Економска енциклопедија*, први том, Савремена администрација, Београд, 1986. стр. 770

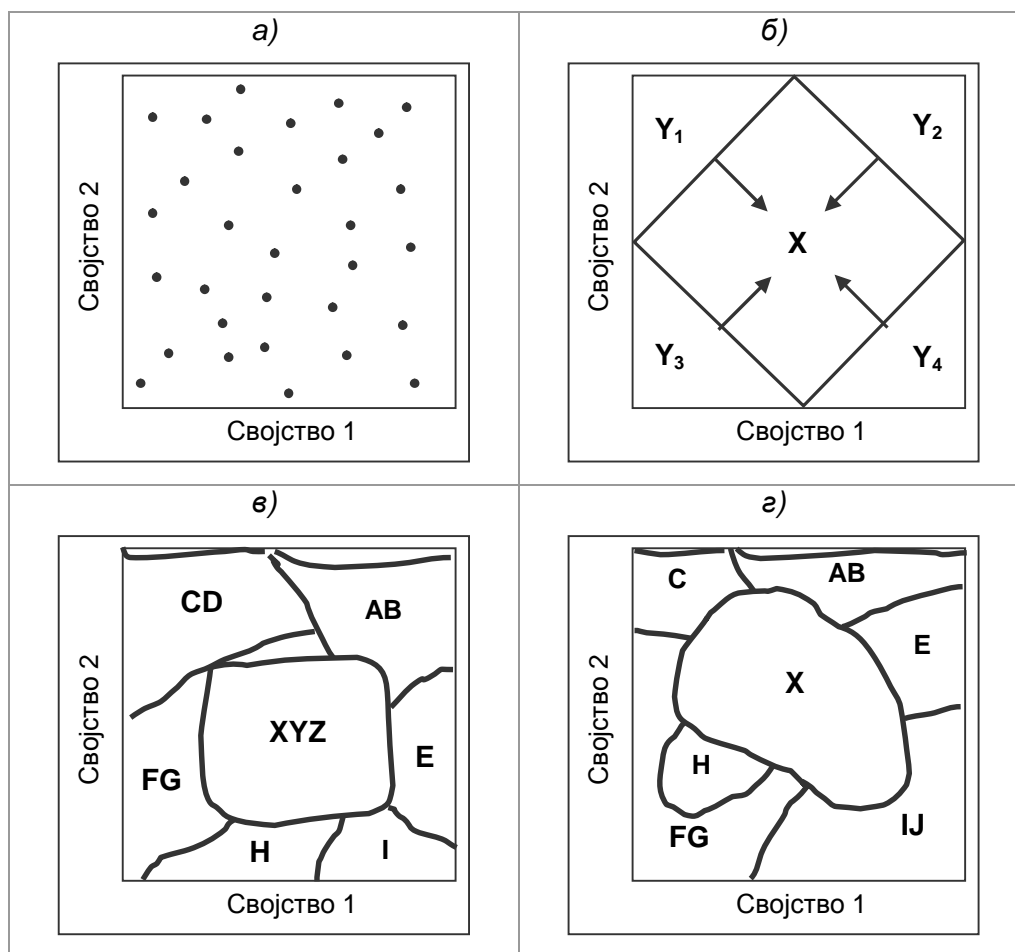
У избору комбинације својстава производа (боја, облик, димензије, укус, мирис, величина, функционалност/могућност употребе...), цене, канала дистрибуције, промоције за нови производ, нуде се три могућности:

- Нови производ може бити намењен задовољењу једног од споредних простора на одређеном тржишту,
- Истовремено се могу лансирати два или више производа да би се освојила два или више простора одређеног тржишта и
- Производ може бити намењен главнини одређеног тржишта.

Фаза кристализације почиње лансирањем производа на одређено тржиште и растом продаје.

2. **Експанзија тржишта** (слика 2.1.б.). Фаза експанзије почиње уласком конкуренције на одређено тржиште. Овог пута тржиште већ постоји и проблем се посматра са становишта конкуренције (изражена потреба задовољава се на исти или сличан начин).

Слика 2.1 – Фазе у развоју тржишта²¹



3. **Фрагментација тржишта** (слика 2.1.в.). Уласком већег броја конкурената, тржиште се раслојава на **сегменте**, где сваки конкурент настоји да се лоцира на неком незаузетом сегменту.

²¹ НАПОМЕНЕ УЗ СЛИКУ:

- Тржиште се може посматрати као **n-димензиони простор својстава**. Због једноставности приказа тржиште је овде приказано као дводимензони простор;
- Ознаке: X, Y, Z, A, B, ..., представљају потенцијалне конкуренте на тржишту.

Мањи део непокривених сегмената, премали је да би се економично опслуживао.

У овој фази *тржиште достиже зрелост* са мало нових производа.

4. **Консолидација тржишта** (слика 2.1.г.). Фаза консолидације често следи након фрагментације, изазвана је иновацијом производа у смислу које тржиште посебно тражи.

Тржишта се крећу између фаза фрагментације и консолидације. *Фрагментацију изазива конкуренција, а консолидацију – иновација.*

5. **Престанак тржишта.** Престанак тржишта *изазива радикално нова иновација* која на бољи начин задовољава потребе потрошача.

2.1.5. Сегментација тржишта

Сегментација тржишта **представља поделу тржишта на мање групе потрошача.** Сегментација тржишта је условљена економским развојем – раст личних примања, раст стандарда, повишени степен образовања становништва, итд. Наиме, сегментација тржишта се базира на претпоставци да су потрошачи различити у својим захтевима и мотивима и да се те разлике испољавају у тражњи за производима на тржишту.

Разлог за сегментацију тржишта од стране предузећа налази се у чињеници да предузеће схвата потребу поделе тржишта на мање сегменте – тржиште није хомогено и потрошачи се међу собом разликују. Предузеће треба да се определи за приступ сегментације тржишта када се исказују различити захтеви купаца за производом и када по основу различитог маркетинг програма може утицати на одређене групе купаца.

Добро дефинисани тржишни сегмент треба да задовољи следеће карактеристике:²²

- **хомогеност унутар** – људи унутар тржишног сегмента треба да буду хомогени колико је то могуће,
- **хетерогеност између** – људи у различитим тржишним сегментима треба да буду хетерогени колико је то могуће са становишта димензије сегментације и њиховог реаговања на инструменте маркетинг микса,
- **значајан** – да буде довољно велики да буде рентабилан,
- **операционалан** – да димензије сегментације буду корисне за идентификацију купаца и одлучивање о инструментима маркетинг микса.

Приликом сегментације тржишта, користи се већи број критеријума за сегментацију, при чему сви критеријуми нису исти за свако тржиште. Код тржишта производних добара, критеријуми сегментације јесу: статистичка подела на делатности и гране, величина купца, локација, фреквенција куповине, итд. При изучавању тржишта потрошних добара, може се користити више критеријума: социолошки, демографски, географски, психолошки, итд.

Сегментација тржишта омогућава предузећу да из целокупног тржишта изолује значајне тржишне сегменте и да створи производ који ће рентабилно реализовати на изабраним тржишним сегментима. С друге стране, сегментација омогућава боље сагледавање потреба појединих група купаца.

2.1.6. Појмовно одређивање тражње

Тражња представља функционални однос који указује на количину појединачне робе која би се куповала по различитим ценама на датом месту и у датом времену.²³ Поменути однос се може приказати табеларно, графички и алгебарски.

²² Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1987. стр 103

²³ Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1987. стр 108

Табела тражње изражава однос који постоји између тражене количине одређене робе (количина коју купци траже) и цене те робе коју нуде произвођачи.

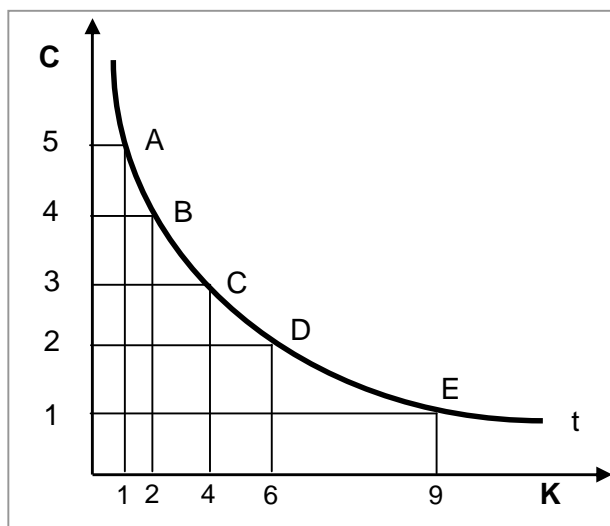
На пример, за најнижу цену (1 динара по килограму), биће највећа тражња (9 хиљада килограма) и обрнуто, за највишу цену (5 динара по килограму), тражња ће бити најмања (хиљаду килограма). Табеларно представљање тражње за конкретан пример приказано је у табели 2.1.

Табела 2.1 – Табеларни начин приказивања тражње

Цена (динар/килограм)	Тражена количина (у 1000 kg)
A 5	1
B 4	2
C 3	4
D 2	6
E 1	9

Када се горња табела (табела 2.1) графички прикаже, односно када се тражене количине пренесу на x осу, а цене на y осу и добијене тачке (A-E) споје, добија се *крива тражње* t . Она приказује однос количине тражене робе и цене - количина робе која се тражи и цена по којој се дата количина робе нуди обрнуто су пропорционалне. Приказ криве тражње је дат на слици 2.2.

Слика 2.2 – Крива тражње



Крива тражње t се спушта са лева на десно, односно од северозапада ка југоистоку, чиме илуструје *закон спуштајуће тражње*, који се своди на следеће - када цена једне робе скочи (а за то време цене осталих роба остану непромењене), тражња те робе се смањује.²⁴ Ако се понуда одређене робе повећа, онда се та роба може продати само по најнижој цени, уколико све остало остане непромењено. Промене цене одређене робе резултују променама у обиму тражње и то:

- мења се број купаца,
- мења се обим куповине.

Уколико се цена одређене робе снизи, повећава се број купаца те робе (више купаца је заинтересовано за куповину те робе по нижој цени), а постојећи купци због ниже цене

²⁴ Шошкић, Б. *Развој и основе савремене економске мисли*, Савремена администрација и Институт за економска истраживања, Београд, 1986. стр. 316

купују веће количине робе него раније, што све заједно утиче на повећање обима куповине. Насупрот томе, повећање цене дате робе доводи до смањења броја купаца, они који и даље купују ту робу, купују мање количине робе него раније, што резултује мањим обимом куповине.

Крива тражње има свој математички израз, односно може се приказати као једначина $y = f(c)$, што значи да је тражња (y) функција (f) цене (c). У стварности, број фактора који утичу на тражњу је знатно већи, па се поменути однос може представити моделом

$$y = f(x_1, x_2, x_3, \dots, x_n),$$

при чему су x_1, x_2, \dots, x_n фактори који утичу на тражњу.

Тржишна тражња представља укупни обим који би био купљен од одређене групе купаца на одређеном географском подручју у одређеном периоду времена у одређеној тржишној средини при одређеном нивоу и комбинацији тржишних напора у индустрији.²⁵ Наиме, тржишна тражња јесте збир појединачних тражњи (без обзира да ли се ради о новим или постојећим купцима). До повећања тражње за конкретном робом неће доћи само услед смањења цена, већ и услед дејства других фактора, као што су општи раст дохотка, односно подизање куповне снаге становништва, пораст цена супститута, промена у укусима потрошача, модних трендова, итд.

2.1.7. Различити приступи посматрања тражње

Тражња се може посматрати као тражња за конкретном робом и као укупна, агрегатна тражња. Агрегатна тражња представља збир свих индивидуалних тражњи.

Даље, тражња се може посматрати као **тражња за потрошним и производним добрима**. **Тражња за потрошним добрима** обухвата тражњу за свим оним добрима која се траже и купују да би се њиховим коришћењем задовољила одређена лична потреба појединца (нпр. храна, одећа, обућа, становање, итд.). Тражња за потрошним добрима је коначна тражња - после ње следи коначна потрошња. **Тражња за производним добрима** је детерминисана наменом расположивих средстава која се користе за потребе производње потрошње. Тражња за производним добрима јесте изведена тражња.

Када су у питању потрошна добра, она се могу поделити на нетрајна потрошна и трајна потрошна добра. Тражња за нетрајним потрошним добрима је функција становништва, цене конкретног производа као и цене његових супститута и куповне снаге потрошача. Када се ради о трајним потрошним добрима, фактори који одређују тражњу за овим производима јесу: број домаћинстава, расположиви реални доходак домаћинства, цена конкретног производа и цена супститута производа, погодности у куповини конкретног производа (нпр. потрошачки кредити), величина залиха производа које поседује домаћинство и просечно време трајања таквих залиха.

Код производних добара, основни фактори који утичу на тражњу за овим производима су расположива финансијска средства са којима располаже предузеће и технолошка вредност опреме (застарелост опреме), затим цена опреме, као и услови за набавку опреме.

Тражња може бити **аутономна и изведена**. Изведена тражња представља ону тражњу када је тражња за производом A условљена тражњом за производом B , односно тражња за производом A јесте функција тражње за производом B .

Тражња се може посматрати и са аспекта временске димензије. **Краткорочна тражња** је она тражња која се односи на постојећу тражњу са њеним директним утицајима на флукуације цена и осталих фактора који утичу да се она формира на одређеном нивоу.

²⁵ Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1996. стр. 216

Дугорочна тражња ће постојати као резултат измењеног дејства фактора (демографски, технолошки, економски, социјални фактори) када је временски оквир довољно дуг да се тржиште адаптира у односу на новонасталу тржишну ситуацију.

У односу на стање куповне моћи потрошача, тражња може да буде: **ефективна, латентна и потенцијална тражња**. Ефективна тражња је тражња која је заснована на реалној куповној моћи потрошача. Иза латентне тражње стоје потрошачи који имају потребу, али немају куповну моћ (односно потрошачи нису у стању да задовоље своје потребе због недостатка куповне моћи). Потенцијална тражња је она тражња када потрошачи поседују куповну моћ, али тренутно не купују.

Према Котлеру²⁶, постоји 90 различитих типова мерења тражње. Наиме, до овог броја се дошло на основу одређивања три нивоа тражње - простор, производ и време, од којих сваки има одређени број димензија:

- простор - потрошач, територија, регион, национална привреда, свет,
- производ - конкретни производ, класа, линија, производна грана, привреда,
- време - краткорочно, средњерочно, дугорочно.

Основни циљ оваквог посматрања јесте дефинисање и мерење фактора који утичу на тражњу за производима.

2.1.8. Фактори тражње

Фактори који детерминишу тражњу могу се посматрати са различитих аспеката. Уколико се као аспект посматрања узме темпо промена фактора који одређују тражњу, онда фактори могу бити **динамичке и статичке природе**. **Динамички фактори** су они који се брзо мењају током времена, као што су конкурентска позиција, захтеви потрошача, итд. **Статички фактори** се релативно споро мењају у времену и у њих спадају демографски фактори, технолошки, социјални фактори, итд.

Уколико се фактори тражње посматрају са аспекта могућности контроле (у односу на предузеће), фактори се могу поделити на **спољне и унутрање факторе**. **Спољни фактори** имају опредељујући значај на облик и стабилност функције тражње. Спољни фактори су сви они фактори који делују из окружења предузећа у односу на тражњу (као што су демографски, економски, социјални, политички фактори) и на које предузеће нема утицај. **Унутрашњи фактори** су они фактори које предузеће може да контролише и они се односе на питање програмирања понуде предузећа.

Као најзначајнији фактори тражње за конкретним производом истичу се:

1. цена,
2. доходак,
3. производ.

Свака промена цена у оквиру једне гране утиче на тражњу за конкретним производом. Тражња за производом конкретног произвођача налази се у зависности од цена које за своје производе одређују остали произвођачи.

Изузетну важност за оцену тражње има концепција **еластичности тражње**. Еластичност тражње представља релативну промену у количини тражње у односу на релативну промену у факторима тражње (цена, доходак, итд). Значај концепта еластичности тражње огледа се у чињеници да због различитих начина количинског изражавања производа (килограми, метри, комади), као и због различитог нивоа цена, не постоји могућност апсолутног поређења тражње, односно промена тражње и одговарајућих фактора, преваходно цене, за различите производе. У том смислу, еластичност тражње као однос

²⁶ Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1996. стр. 214

релативних промена тражње и одговарајућих релативних промена цена пружа могућност компарације на задовољавајући начин, уз значајне аналитичке захвате.

У односу на утицај производа на тражњу, потребно је сагледати повезаност производа у тражњи. Производи према **међусобној повезаности у потрошњи** могу бити:

1. **независни** - продаја једног производа нема ефекте на продају других производа,
2. **комплементи** - продаја једног производа помаже продају других производа,
3. **супститути** - продаја једног производа смањује куповину других производа,
4. **комплементи и супститути** - куповином једног производа купци истовремено купују више једних, а мање других производа из асортимана произвођача.

2.1.9. Предвиђање тражње и продаје

Предвиђање тражње је покушај предузећа да сагледа укупну продају у грани у одређеном временском периоду. Под предвиђањем продаје се подразумева предвиђање производа предузећа у одређеном временском периоду.

Према Милисављевићу²⁷, предвиђање се најопштије може дефинисати као став о непознатом и неизвесном догађају. Предвиђање је оријентисано на будућност и оно треба да резултује ставом у односу на догађаје који ће се десити у будућности. Предвиђање укључује у себе степен вероватноће о будућим догађајима.

Учешће на тржишту представља однос предвиђене продаје предузећа према потенцијалу тржишта за грану, или однос стварне продаје предузећа према продаји у грани у којој предузеће послује. Оно се користи приликом дефинисања циљева пословања, при контроли, као и код предвиђања продаје. Поступак за предвиђање продаје подразумева одређивање процене укупне тражње за производом у грани, а онда се врши предвиђање продаје производа предузећа. Сматра се да је предвиђање продаје обично мање тачно него предвиђање тражње, због чињенице да се заснива на предвиђању продаје гране и имплицира процену пенетрације тржишта од стране предузећа.

Предвиђање је подложно грешкама, а сама тачност предвиђања је у вези са степеном варијабилности појаве, као и дужином временског интервала предвиђања. Са аспекта временског хоризонта који се обухвата предвиђањем, оно може бити краткорочно (односи се на период од 1-2 године), средњерочно (односи се на период од 2-5 година) и дугорочно (односи се на период дужи од 5 година).

Методи предвиђања се могу поделити у две групе:

1. Методи који се базирају на субјективној оцени појединца и
2. Методи који се заснивају на примени математике и статистике.

Према Котлеру²⁸, методе предвиђања се могу поделити у три групе:

1. Шта људи кажу,
2. Шта људи раде и
3. Шта су урадили.

У прву групу спадају следеће методе – испитивање намера купаца, мишљење продаваца и мишљење експерата. У другу групу метода спада тестирање производа на тржишту. У трећу групу улазе методе које се заснивају на примени математике и статистике попут анализе класичних временских серија и статистичке анализе тражње.

Испитивање намера купаца је најдиректнији и најстарији метод предвиђања. Полазна претпоставка је да купац сам најбоље познаје своје намере и потребе. Метод је користан за она предузећа која имају ограничени број купаца, а проблем се сагледава више са квалитативног аспекта, него са квантитативног аспекта.

²⁷ Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1987. стр. 120

²⁸ Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1987. стр. 128

Предвиђање од стране продајне оперативе – метод који је веома користан код предузећа која иду на директну продају својих производа купцима. Главна претпоставка од које се полази код овог метода је да су чланови продајне оперативе у најдиректнијем контакту са купцима и да у том смислу могу да боље уоче појаве у потребама и намерама купаца, које није могуће уочити из централне предузећа. Метод користи постојеће ресурсе за предвиђање – продавце на терену. Слабост овог метода је што продавци не поседују увек потребно знање, што су честе персоналне флукуације и што продавци понекад намерно потцењују тражњу како би је у каснијем периоду реализације премашили.

Метод предвиђања од стране руководиоца подразумева да се предвиђање врши од стране руководећег тима из сектора маркетинга. Главну улогу у овом методу имају појединци из сектора који опслужују одређена тржишта, производе, или категорије купаца. Метод остварује добре резултате код краткорочних предвиђања. Слично као и код претходног метода, проблем је што заснован на субјективној процени групе људи из предузећа.

Предвиђање од стране експерата је метод предвиђања, који се заснива на стручном мишљењу појединаца, групе или институције, који се професионално баве предвиђањем тржишних догађаја. Метод је користан уколико не постоје подаци о појави која се предвиђа и више је погодан за агрегатно предвиђање тражње, него за предвиђање продаје одређеног производа предузећа.

Анализа временских серија је метод који се заснива на статистичким подацима о продаји у прошлости. Основна претпоставка овог метода јесте да ће се појава у будућности одвијати на идентичан или сличан начин као и у прошлости. Главни задатак јесте одређивање односа који су владали између продаје и фактора који су утицали на продају у прошлости. Уколико су дефинисани односи између фактора продаје и продаје стабилни, онда их је могуће користити за предвиђање продаје у будућности. Приликом предвиђања продаје најчешће се користи тренд, који спада у наивне методе предвиђања, јер се не заснива на некој теорији која објашњава узроке који условљавају промену променљивих, већ на претпоставци да сви они услови који су деловали и преовладавали у прошлости остају непромењени и у будућности. Поступак подразумева да се линија тренда екстраполира преко периода познатих података за будући временски период за који се ради предвиђање. Тренд се користи за дугорочно предвиђање продаје. Према Милсављевићу²⁹, анализа временских серија јесте погодан метод да се установи секуларни тренд на дуги рок, али се не смеју занемарити цикличне, сезонске и рандомне флукуације. Због тога треба избегавати механичку екстраполацију.

Статистичка анализа тражње јесте корак даље у односу на стандардну анализу временских серија, код којих се прошла и будућа тражња третира више као функција времена, него као дејство реалних фактора тражње. Статистичка анализа тражње се заснива на примени регресионе и корелационе анализе, који омогућавају предвиђање догађаја тако што га стављају у однос са неком другом променљивом. Регресиона анализа претставља начин да се предвиди једна променљива (на пример, продаја предузећа) на основу познавања вредности других променљивих (фактора који утичу на продају предузећа). Корелација јесте начин мерења утицаја између променљивих – продаје предузећа и неког фактора који утиче на продају предузећа – у статистичком смислу. Крајњи циљ ове врсте анализа јесте да се дође до математичке једначине која на најбољи начин представља суштину односа који постоје између продаје предузећа (као зависно променљиве величине) и једне или више независно променљивих величина (фактора који утичу на продају предузећа).

Према Милсављевићу³⁰, први корак у предвиђању реаговања тржишта на нови производ је да се дефинише, колико је то прецизно уопште могуће, природа проблема предвиђања, што подразумева да се сагледа: карактер производа, карактер потенцијалних купаца,

²⁹ Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 140

³⁰ Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 143

карактер конкуренције. Посебан приступ код предвиђања продаје новог производа је потребан због следећих чињеница: степен неизвесности је већи, постоји мање историјских података, неопходно је континуално предвиђање, пројекције треба да указују на могуће разлике, значајнији је нагласак на субјективне приступе, треба утврдити степен новитета производа. У пракси се користе следећи методи: метод еволуције, метод супституције, метод криве раста, испитивање корисника, метод искуства и заступнички метод.³¹ Метод еволуције подразумева пројектовање тражње за новим производом као еволуцију постојећег старог производа. Метод супститута полази од претпоставке да ће купци нови производ посматрати као супститут за постојећи стари производ. Метод криве раста подразумева процену стопе раста и нивоа тражње за нови производ на основу начина и облика раста постојећег производа. Прикупљање информација од корисника даје добре резултате код производа техничке природе и високе вредности и са одређеном ценом. Метода искуства подразумева тестирање једног дела тржишта које се третира као узорак потенцијалног тржишта за производ. Заступнички метод претпоставља испитивање реакција купаца на нови производ, индиректно преко канала дистрибуције. Код свих напред наведених метода и техника најзначајнији корак јесте оцена потенцијалних тржишта за нови производ и степен његове прихватљивости у одређеном временском периоду.

Једна од основних карактеристика робно-новчане привреде, а може бити значајно је за предвиђање и планирање понуде и тражње, је и **постојање цикличног кретања**. Наиме, након периода привредног напретка, следи успоравање привредног раста, затим криза праћена падом стопа производње, националног дохотка и запослености. После периода кризе, следи период опоравка привреде, који може бити дужи, или краћи и који може довести до потпуног опоравка привреде, поновног привредног замаха, раста националног дохотка и тражње за робама, растом цена и инфлацијом.

Привредни (коњуктурни) циклуси представљају одређене флукуације у укупној запослености, производњи и укупном реалном националном доходу. Мада се реч *циклус* користи да би се означиле ове флукуације, потребно је напоменути да редослед догађаја који се понављају није стриктно периодичног карактера. Трајање циклуса може бити различито (од 2-10 година), а такође и интензитет може да варира.

Сваки привредни циклус се може поделити на четири фазе:³²

1. експанзија,
2. преломна тачка или врх (тензија),
3. контракција,
4. најнижа преломна тачка или увала.

2.2. Производ

2.2.1. Појам производа

Према Котлеру³³, основа сваког пословања је производ или понуда. Циљ предузећа је да учини производ или понуду различитим и на неки начин бољим, што ће довести до наклоњености циљног тржишта, укључујући спремност да се плати највиша цена.

Са техничког становишта појам производа није посебно дефинисан. У наставку је дато неколико објашњења која се могу прихватити као дефиниције овог појма.

Према Петровићу³⁴:

³¹ Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1987. стр. 133

³² Шошкић, Б. *Развој и основе савремене економске мисли*, Савремена администрација и Институт за економска истраживања, Београд, 1986. стр. 416

³³ Котлер, П. *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адигес, Нови Сад, 2003. стр. 124

1. Производ је коначни резултат производне делатности који, за разлику од услуга егзистира и пошто је довршен процес његове производње, те својим предметним обликом и својим својствима задовољава одређену врсту друштвених потреба. Према томе, природу производа има само онај производни резултат који поседује захтевану употребну вредност;
2. Производ је скуп физичких, услужних и симболичких детаља од којих се очекује да ће купцу пружити задовољство, односно корист.

Према стандарду *JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник*:

“Производ – Резултат процеса.

НАПОМЕНА 1: Постоје четири генеричке категорије производа:

- услуге (на пример транспорт);
- софтвер (на пример рачунарски програм, речник);
- хардвер (на пример механички део машине);
- процесни материјал (на пример средство за подмазивање).

Многи производи садрже елементе који припадају различитим генеричким категоријама производа. Од доминантног елемента зависи да ли ће се неки производ називати услуга, софтвер, хардвер или процесни материјал. На пример, понуђени производ “аутомобил” састоји се од хардвера (на пример пнеуматика), процесног материјала (на пример горива, течности за хлађење), софтвера (на пример управљачког софтвера мотора, приручника за возила) и услуге (на пример објашњења о раду која даје продавац).

НАПОМЕНА 2: Услуга је резултат бар једне активности која се врши у интерфејсу (*интеракцији, прим. аут.*) између испоручиоца и корисника и у принципу је нематеријалне природе. Пружање услуге може обухватити, на пример:

- активност која се обавља на материјалном производу који је испоручио корисник (на пример аутомобил који треба поправити);
- активност која се обавља на нематеријалном производу који је испоручио корисник (на пример изјава о приходу која је потребна за повраћај пореза);
- испоруку нематеријалног производа (на пример давање информација у контексту преношења знања);
- стварање окружења за корисника (на пример у хотелима и ресторанима).

Софтвер се састоји од информација и у принципу је нематеријалне природе, а може бити у облику концепција, трансакција или процедуре.

Хардвер је у принципу материјалне природе и карактеристика његове количине је пребојивост. Процесни материјал је у принципу материјалне природе и карактеристика његове количине је континуалност. Хардвер и процесни материјал често се називају робом.

НАПОМЕНА 3: Обезбеђење квалитета је углавном усредсређено на планирани производ.”

Производ је све што се може понудити тржишту да изазове пажњу, куповину, коришћење или потрошњу која задовољава потребу. Производ је основни предмет размене, док остали инструменти омогућују одвијање процеса размене. Производ је носилац употребне вредности и као такав делује на степен задовољења потреба потрошача.

Производ се може посматрати кроз три нивоа:

- Генерички производ;
- Опиљив производ: квалитет, дизајн, стил, мода, марка, паковање;

³⁴ Петровић, Б. *Развој производа - монографија*, Универзитет у Новом Саду, ФТН, Институт за индустријске системе и ИИС, Нови Сад, 1997. г.

- Додатне услуге везане за производ: испорука, сервис, гаранција, одржавање, техничка документација, кредитирање, статус.”

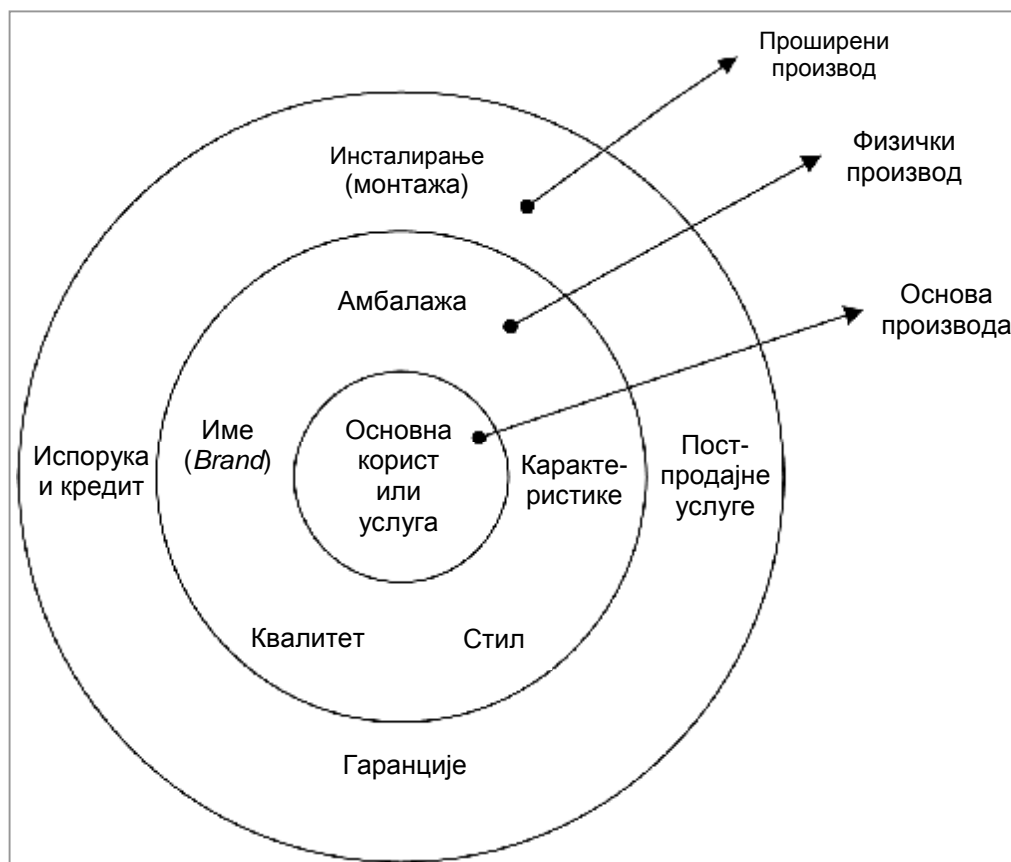
На слици 2.3 дат је приказ концепта тоталног производа.

Котлер говори о пет нивоа производа.³⁵ Наиме, он сугерише да се у планирању маркетинг понуде³⁶ размишља од 5 нивоа производа, при чему сваки ниво додаје већу вредност за потрошача, а свих 5 нивоа чине хијерархију вредности потрошача. Ти нивои су следећи:

1. суштина користи
2. базични производ,
3. очекивани производ,
4. проширени производ,
5. потенцијални производ.

Суштина користи је основни ниво – фундаментална услуга или корист, које потрошач стварно купује. На другом нивоу, предузеће треба да суштину користи преведе у базични производ. На трећем нивоу, предузеће припрема очекивани производ, односно сет атрибута и услова које купци нормално очекују када купују производ. Кроз четврти ниво предузеће припрема очекивани производ који излази у сусрет жељама потрошача изнад његових очекивања. На петом нивоу се налази потенцијални производ који укључује сва проширења и трансформације које се могу десити на производу у будућности.

Слика 2.3 – Концепт тоталног производа³⁷



³⁵ Милсављевић, М. **Маркетинг**, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 181

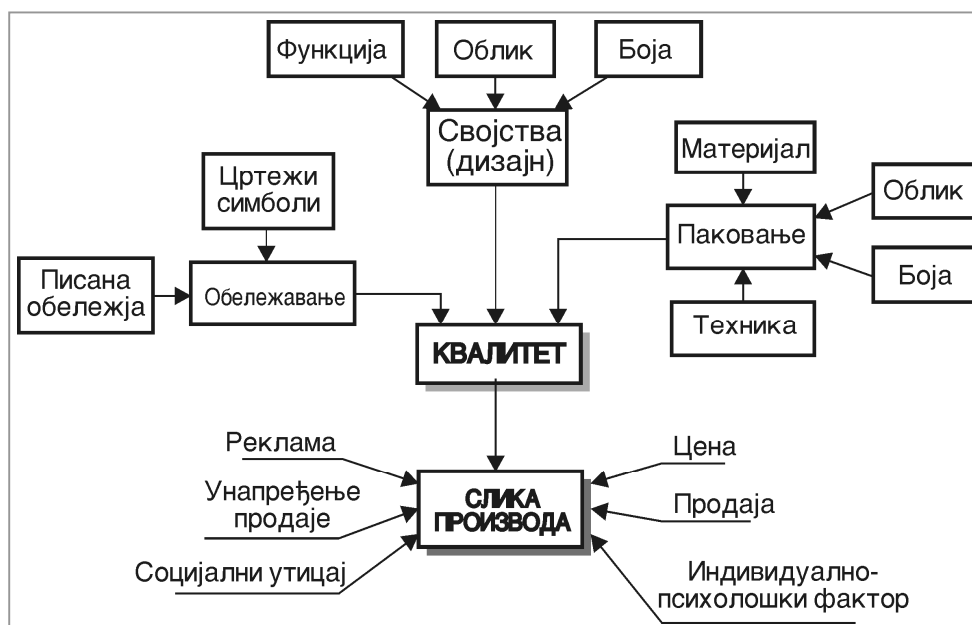
³⁶ О маркетингу, производу и осталим припадајућим елементима маркетинг-микса предузећа (цена, дистрибуција, промоција), односно њиховом међусобном односу у поставци маркетинг понуде, биће више речи у **Поглављу 5** овог текста.

³⁷ Извор: Јовић, М. **Међународни маркетинг - од извозног ка глобалном концепту**, Трим Софт Траде Београд, Међународна маркетинг агенција Београд, Институт економских наука Београд, Београд, 1997. стр. 431.

Све претходне дефиниције, иако различите по свеобухватности и обиму, указују на две основне карактеристике производа:

1. “Слика произвођача” - производ се може посматрати као интегрална целина сачињена од три компоненте:³⁸
 - *hardware* - опредмеђени (материјални) делови производа,
 - *software* - формализовани облици технолошког знања (лиценце, *know-how*),
 - *brainware* - наука као научно – теоријска сазнања, организација, управљање, неформализовани облици технолошког знања, знање и вештина кадрова.
2. “Слика потрошача” - могу се уочити чиниоци који опредељују потрошача/корисника за одређени производ. Ови чиниоци приказани су на следећој слици.

Слика 2.4 – Чиниоци који опредељују корисника за одређени производ³⁹



Није потребно посебно наглашавати да постоји корелација између “слике произвођача” и “слике потрошача” и колико је значајно да се ове две слике “поклопе”.

Производи се могу поделити на **средства за производњу и средства за потрошњу**. Средства за производњу се деле на средства за рад и предмете рада. Средства за рад се користе као оруђе у процесу рада – машине, опрема, инструменти итд. Предмети рада су они предмети који се у процесу производње, уз помоћ средстава за производњу, прилагођавају потребама људи. Средства за потрошњу су материјална добра која служе за подмирење потреба људи (средства личне потрошње) и предузећа (средства производне потрошње).

Једна од најстаријих класификација потрошних добара је на **обичне, посебне и специјалне производе**, уз увођење категорије **преферираних производа**.⁴⁰ Обични су производи свакодневне потрошње, које купци купују уз минимум напора приликом куповине. Преферирани производи спадају у нешто вишу категорију, а разлика између обичних и преферираних је у сагледавању ризика од стране купаца. У посебне производе се убрајају они производи за чију куповину је потребан изванредан напор купаца – приликом куповине купци врше поређење цене, квалитета, стила, као и других карактеристика

³⁸ Леви - Јакшић, М. *Управљање технолошким иновацијама*, ФОН, Београд, 1995. г.

³⁹ Божидаревић, Д., Васиљев, С., Вујичић, Ђ. *Маркетинг*, Економски факултет у Суботици, Суботица, 1982. г.

⁴⁰ Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 183

производа. Специјални производи су они производи који захтевају велики напор приликом куповине и чија куповина носи са собом и велики ризик.

Производ мора бити квалитетан са техничког становишта, као и са становишта задовољења потреба корисника. Краткорочно посматрано, производ има нееластичне карактеристике. Производи могу бити обични, посебни и специјални. Може се такође разграничити:

- производ,
- линију производа (група производа) и
- микс производа (производни програм) – комбинација производа које нуди предузеће.

Основну вредност производа представља потреба која се задовољава код потрошача, а не саме особине производа. Производ има и своју проширену вредност, а њу чине елементи који утичу на укупну корисност (вредност – *value*), коју потрошач добија или осећа поседовањем физичког производа.

2.2.2. Карактеристике (атрибути) производа

Најважније карактеристике производа могу се сагледати кроз захтеве које окружење поставља пред производ. Ови захтеви приказани су у табели 2.2.

Према овим захтевима, најважније карактеристике производа су:

1. **Функционалност** – сваки производ има одређену сврху или улогу у односу на друштвене потребе за чије задовољавање служи, било да се ради о производима широке или производима репродуктивне потрошње и сл.;
2. **Поузданост и трајност производа** – која се дефинише као вероватноћа да ће производ радити без отказа у неком временском периоду. Будући да је сваки производ систем који се састоји из више елемената и да сваки од тих елемената има своју поузданост, посебно је важно да се при развоју производа обрати пажња на следеће утицајне факторе:⁴¹
 - место тј. локација елемента у систему,
 - значај и улога елемента у раду,
 - оптерећење елемента,
 - доступност елемента при интервентним захватима,
 - сложеност могућих интервентних захвата,
 - потребно време за интервентне захвате,
 - последице по остале елементе система, процесе, људе или околину у случају отказа (хаварије) елемента,
 - тржишни утицај у смислу угледа који произвођач има на тржишту, а тиче се поузданости његових производа;
3. **Квалитет производа**⁴² – техничке, економске и естетске карактеристике производа. Квалитет представља скуп особина које су значајне за оцену основне корисности производа. У савременим условима пословања, фактор који има све значајнији утицај на пласман производа на тржиште јесте уграђени концепт квалитета, при

⁴¹ Ламбић, М. **Инжењерство и иновације**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 1996. г.

⁴² **Квалитет производа** је само један од елемената маркетинг концепта квалитета, али представља почетну и завршну тачку циклуса унапређење квалитета пословања. Према Котлеру (Kotler, P., Armstrong, G. **Principles of Marketing**, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1996. str. 583), задовољство корисника и профитабилност предузећа су тесно повезани са квалитетом производа. Виши ниво квалитета резултује већим задовољством корисника, уз снижавање трошкова. У питању је захтев за перманентним унапређивањем квалитета пословања предузећа, а у функцији повећања тржишног учешћа. Основ за ово представља серија Међународних стандарда *ISO 9000*, који даље представљају полазну тачку за увођење управљања тоталним квалитетом - *TQM*.

- чему се не ради само о квалитету конкретног производа, већ о сету елемената који утиче на потрошача да купи производ;
4. **Сложеност производа** – број, врста и карактеристике склопова, подсклопова и елемената који се у коначни производ уграђују;
 5. **Технолоичност** – могућност једноставне производње, посебно интересантна карактеристика са техничког аспекта;
 6. **Еколошки аспект**, који добија све више на значају.

Табела 2.2 – Захтеви које окружење поставља пред производ⁴³

Окружење	Захтеви
<i>Систем у коме се производ развија и производи</i>	<ul style="list-style-type: none"> – минималан ризик развоја (појава нових открића, нови производи конкуренције), – прихватљиви трошкови развоја - брз повраћај уложених средстава, – профитабилност, – могућност израде, монтаже и контроле, – могућност паковања, складиштења и транспортовања, – оптимално коришћење производног потенцијала (простор, капацитети, технологија, запослени), – прихватљиви рокови испоруке.
<i>Систем у коме се производ користи</i>	<ul style="list-style-type: none"> – остваривање намене у варијабилним условима експлоатације, – висока ефективност (готовост, поузданост, функционална подобност), – висока безбедност руковаоца и околине, – погодност инсталисања и доградње, – ергономска својства, – погодност одржавања, – погодност сервисирања, – снабдевање резервним деловима, – оптимални трошкови експлоатације, – оптималан век употребе.
<i>Друштво:</i> <ul style="list-style-type: none"> – тржиште, – правна регулатива, – наука и технологија, – култура. 	<ul style="list-style-type: none"> – конкурентност на тржишту (квалитет - цена - рок испоруке) у односу на производе конкуренције, – имиџ производа и произвођача, – дизајн, – повољни услови продаје, – усклађеност са правном регулативом (прописи, стандарди...), – висок техничко - технолошки ниво, – усклађеност са традицијом.
<i>Природа (екосистем) кроз:</i> <ul style="list-style-type: none"> – законе, – прописе, – стандарде и сл. 	<ul style="list-style-type: none"> – могућност рециклаже отпада насталог у производњи и употреби производа, – могућност регенерације делова и склопова производа, – могућност рециклаже производа након употребе (учешће производа као секундарне сировине), – минимално загађење животне средине.

Стил је одређени начин изражавања, а **мода** било који стил који је широко прихваћен од групе потрошача у одређеном времену. Стил производа ствара први непосредни утисак на потрошаче и уколико није повољан, често не долази до продаје производа. Сви значајни стилови су неко време били мода. Код производа код којих су стил и мода значајан фактор, може се уочити цикличност кретања, што захтева да се ове појаве предвиђају. Једном креирани стил може се одржати у неколико генерација, освајајући и губећи на популарности.

⁴³ Петровић, Б. *Развој производа - монографија*, Универзитет у Новом Саду, ФТН, Институт за индустријске системе и ИИС, Нови Сад, 1997. г.

Мода као тренутно прихваћени стил има циклично кретање, које подсећа на животни циклус производа. Сматра се да пролази кроз 4 фазе:⁴⁴ различитост, такмичење, масовна мода и опадање. Може се уочити и разлика између моде и хита. Основна разлика јесте у стопи прихватања – код моде, у иницијалној фази, прихватање је спорије, док код хита нема стабилизације у прихватању, код моде пад популарности је спор, а код хита веома оштар. Нове моде се појављују у историјском континуитету промене стилова.

Дизајн представља одређивање формалних карактеристика производа, које се односе на структурне и функционалне односе (обликовање, обраду, декор, естетику). Према дефиницији Међународног савета друштава индустријског дизајна (*ICSID*), дизајн представља стваралачку активност чији је циљ одређивање формалних квалитета индустријски произведних предмета.⁴⁵ Ти формални квалитети обухватају и спољне карактеристике, али пре свега оне структуралне и функционалне односе који претварају систем у кохерентну целину, како са становишта произвођача, тако и корисника. Дизајн се заснива на **уважавању естетских, ергономских и економских принципа**. Производ мора бити обликован тако да задовољава одређене естетске постулате. Производ се користи у одређеној средини која се мора уважити приликом обликовања производа, да би се постигла што већа ефикасност производа у употреби. Дизајн мора да уважава технолошки процес и његову ефикасност. Дизајн дефинише битне карактеристике производа попут:⁴⁶

- избора материјала и начина обраде,
- обликовања,
- бојења и декора,
- компатибилности у естетском и функционалном погледу.

Робна марка (марка, име, *brand*) представља реч, симбол, име или њихову комбинацију, којом се обележава производ одређеног произвођача у циљу разликовања од других произвођача. Уколико произвођач изврши правну регистрацију марке, онда се користи назив заштитни знак. Марка се користи за идентификовање. То је име једног производа или линије производа, али није генеричко име за производ. Према Котлеру⁴⁷, вештина маркетинга се у највећем делу огледа у вештини стварања робне марке. Кад нешто није робна марка, вероватно ће се сматрати робом. Тада је важна цена. Када је цена једини фактор, произвођач који има најниже трошкове је једини на добитку. Јаке робне марке углавном имају карактеристичну реч, слоган, боју, симбол и одређени скуп прича.

Марку може имати производно или трговинско предузеће. Марке се штите од злоупотребе законским путем. Што је једна марка популарнија, потребна је већа заштита због разних злоупотреба од стране нелојалне конкуренције. Јанг и Рубикам (*Young and Rubicam*), једна од највећи пропагандних агенција у свету, указује на чињеницу да успешне робне марке имају два својства:⁴⁸ **виталност** робне марке и **величину** робне марке, а свако од њих чине још два својства. Робна марка се одликује виталношћу када је купци разликују од друге робне марке и када је та диференцијација релевантна по потреби купца. Робна марка поседује величину када је врло цењена и позната на свом циљном тржишту. На основу ових одлика, дошло се до одређених закључака у процени робне марке:

- Робна марка која је врло позната, али мало цењена, је ужасна марка;
- Робна марка коју много воле, али није баш позната, је први кандидат за агресивну пропагандну кампању;

⁴⁴ Милсављевић, М. **Маркетинг**, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 192

⁴⁵ Милсављевић, М. **Маркетинг**, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 194

⁴⁶ Милсављевић, М. **Маркетинг**, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 196

⁴⁷ Kotler, P. **Како креирати, овладати и доминирати тржиштем**, Адиджес, Нови Сад, 2003. стр.

82

⁴⁸ Kotler, P. **Како креирати, овладати и доминирати тржиштем**, Адиджес, Нови Сад, 2003. стр.

89

- Робна марка која је врло витална, али не и довољно препознатљива, је још један кандидат за агресивну пропаганду;
- Робна марка чија диференцијација и релевантност нестају, биће све мање цењена и све мање позната.

Стварање престижа марке је ефикасан начин за креирање лојалности купаца марке, која се мери степеном до кога потрошачи купују одређену марку производа без разматрања алтернатива.

Паковање (амбалажа) представља још један од атрибута производа који утиче активно на представљање производа потрошачима. Паковање није неопходно само због заштите производа, већ утиче и на продају самог производа. Оно све више има улогу у привлачењу пажње потрошача на производ, али и у смислу информисања потрошача.

Паковање као део производа треба да:⁴⁹

1. штити садржај од ломљења и просипања,
2. да се лако отвара, вади садржај и затвара,
3. да је безбедно у коришћењу,
4. да чува производ од кварења,
5. да буде одговарајуће величине и обима због складиштења,
6. да се поново користи и има способност рециклаже,
7. да не буде неадекватно са становишта величине,
8. да буде расположиво у одређеним величинама за тржишне сегменте којима је намењено,
9. да буде економично.

Паковање треба да буде атрактивне спољашности, да промовише повољан имиџ производа, да се лако идентификује садржај производа и да натписи буду лако читљиви. Посебно значајна улога паковања је у комуникацији са купцем. Оно треба да укључи у себе пропагандну поруку и да подсећа на марку производа. Затим, треба да информише потрошаче о свим неопходним детаљима у вези са производом, као и да остави јак визуелни утисак. Код неких производа, паковање је једини начин да се производ диференцира у односу на конкурентске производе.

Продајне услуге је назив за активности предузећа које имају за циљ да потрошачу омогуће куповину, као и боље коришћење производа и могу се давати пре, за време и после обављеног чина куповине. Овим услугама се желе остварити следећи циљеви: да се стимулише куповина од стране потрошача, да се изврши диференцирање производа у односу на конкуренте и да се појача лојалност у односу на канале дистрибуције. Најзначајније услуге су **кредит, гаранција и сервис**. Кредитирање купаца јесте претпоставка за реализацију производа.

Кредит је имовинско-правни однос између повериоца и дужника у коме поверилац своје право располагања новцем или потрошним добрима уступа дужнику за одређено време и под одређеним условима.

Гаранција је уговор продавца са потрошачем, код кога се продавац обавезује за испуњење одређених својстава, корисности и функционалности производа. Гаранција представља једно од средстава заштите потрошача одређеног производа. Добијајући гаранцију, потрошач има потврду да производ задовољава одређене стандарде, а уколико се покаже да то није тако, продавац се обавезује да у одређеном року замени производ, отклони недостатке, или врати новац. Код нас, Закони у овој области обавезују произвођача, увозника, односно продавца да за трајна потрошна добра обавезно даје гарантни лист, техничко упутство и списак овлашћених сервиса.⁵⁰

⁴⁹ Милсављевић, М. **Маркетинг**, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 205

⁵⁰ **Закон о стандардизацији** (1996), Службени лист СРЈ, бр. 30/96, СРЈ. и **Закон о заштити потрошача**, Сл. гласник РС, бр. 79/2005

Сервис, као и гаранција, има улогу да заштити купца, али и произвођача. Може се направити разлика између гаранцијског и вангаранцијског сервиса. Гаранцијски сервис је дефинисан гарантним листом, обично је бесплатан. Вангаранцијски сервис укључује извршење превентивних и корективних захвата на производу у одређеним временским интервалима, а иницијатива за сервис долази од стране купца. Сервис има већи значај што је производ технички комплекснији и скупљи. Посебно долази до изражаја не само код дуготрајних потрошних добара, већ и код производа намењених за индустријску употребу. Сервисна служба представља поуздан извор информација о функционисању производа предузећа, односно о задовољству купаца купљеним производима.

Према Котелру⁵¹, постоје три начина на која предузеће може испоручити већу вредност него конкуренти: може одредити нижу цену, може помоћи купцу да смањи остале трошкове и може додати одређене повластице које ће понуду предузећа учинити атрактивнијом. У ове повластице спадају: прилагођавање купцу, већа приступачност, бржа услуга, боља услуга, инструкције, обука, консалтинг, изванредна гаранција, корисни хардвер и програмски алати, програм повластица за чланове.

2.2.3. Животни век (циклус) производа

Производ као вештачка творевина (настао од човека трансформацијом материје) служи за задовољавање људских потреба. С обзиром да су људске потребе променљива категорија, производ има свој животни век. Животни век производа се најкраће може дефинисати као “временски период од настанка идеје да се неким производом задовољи нека неподмирена (или на бољи начин подмири) потреба човека (појединачна, друштвена), па до ишчезавања производа из друштвене и природне средине”⁵². У овом “укупном” животном веку производа садржана су два века производа:

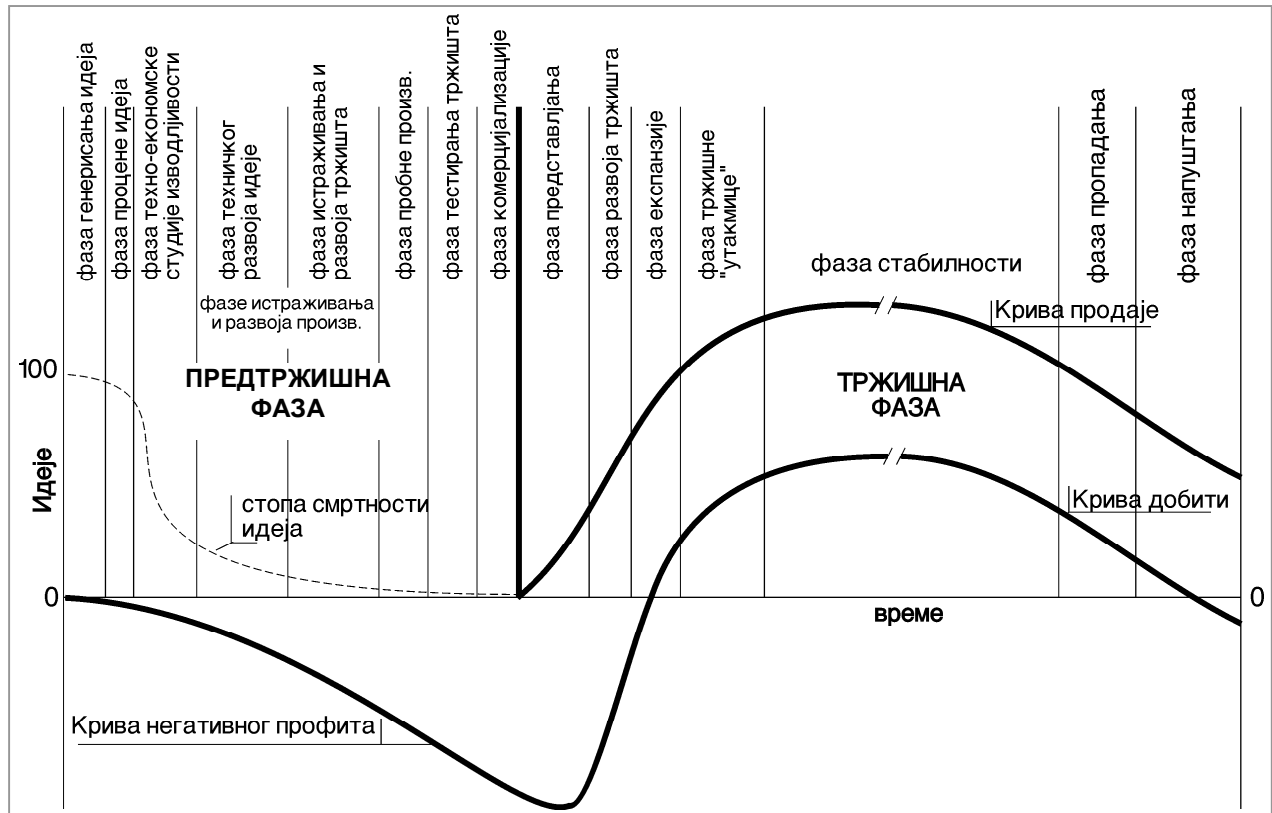
1. **Технички век производа** као временски период функционисања конкретног производа, односно период у коме производ служи за задовољавање људских потреба или жеља;
2. **Економски век производа** као временски период у коме је производ присутан на тржишту као роба.

Следећа слика представља детаљан интегрални приказ оба ова животна века.

⁵¹ Kotler, P. *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адигес, Нови Сад, 2003. стр. 176

⁵² Петровић, Б. *Развој производа - монографија*, Универзитет у Новом Саду, ФТН, Институт за индустријске системе и ИИС, Нови Сад, 1997. г.

Слика 2.5 – Животни век производа



2.2.3.1. Фазе животног века производа

Технички посматрано, производ током животног века пролази кроз одређене фазе, независно од тога којој индустријској грани припада, при чему понаособ свака фаза представља врло сложен процес. Те фазе су:

1. Фаза развоја. Она обухвата:

- планирање производа и постављање задатака,
- генерисање идеја,
- техно-економску студију изводљивости, која представља процес усмеравања идеја на бази проучавања тржишта и онога што ради конкуренција, с једне стране, и с друге, техно - економских могућности предузећа,
- конкретизација производа односно истраживање и развој производа,
- припрему, израду, монтажу, контролу и корекције производа, што се одвија кроз процес производње прототипа, а затим и пробне серије, чијим лансирањем се обавља прелиминарно истраживање и тестирање тржишта,
- обуку кадрова за производњу производа,
- комерцијализацију - излазак производа на тржиште и мање корекције и дораде производа у смислу прилагођавања карактеристика производа посебним захтевима тржишта, уколико су присутни а нису раније уочени;

2. Фаза увођења на тржиште, рекламе, продаје и дистрибуције. Ова фаза обухвата временски период од завршетка производње до испоруке производа кориснику. Заснива се на активном комуницирању са потенцијалним и стварним купцима, унапређењу продаје (кредитирање, попусти, распродаје, плаћање у више рата и сл.), презентацију производа кроз медије, демонстрацију рада, присуство на изложбама и сајмовима, обуци кадрова за продају и сл. Ова фаза животног века прва је на удару рекламација, уколико производ није у складу са захтевима и очекивањима корисника. Зато се у овој фази развија и сервисна мрежа и врши обука

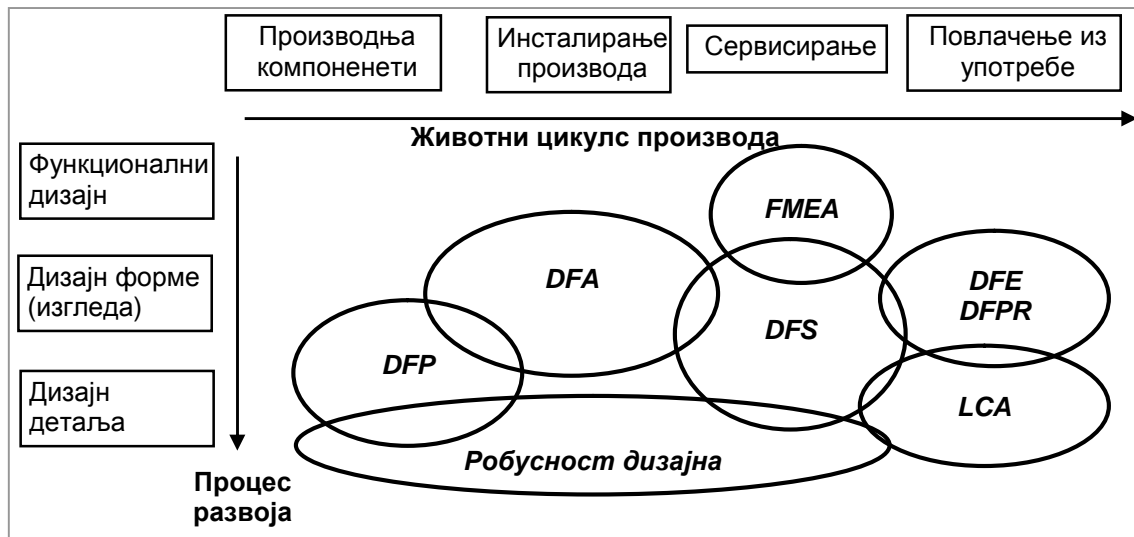
кадрова за сервисирање производа, што је врло значајно и за касније фазе животног века производа;

3. **Фаза инсталисања/употребе/одржавања и иновација на производу.** Ова фаза представља временски период од испоруке производа кориснику до његове елиминације из даље употребе.
4. **Фаза регенерације/прераде/депоновања/рециклаже производа.** Ова фаза треба да затвори ток трансформације материје. Овде се мора дати одговор на питања:
 - да ли производ на крају животног века треба третирати као отпад и које су могућности његовог безбедног одлагања?
 - да ли га третирати као један од улаза у нови процес трансформације материје и како извршити његову прераду и рециклажу?
 - да ли производ има такву вредност да би се могао третирати као музејски експонат?

Пошто се ради о посебним процесима, свака од фаза носи и посебне проблеме. Тако су, нарочито у последње време, развијене методе којима се на научно заснован начин покушавају открити потенцијални проблеми у свакој од фаза, са нагласком на што раније откривање тих проблема, ако је могуће још у фази конструисања (развоја). Неке од методологија су:

- *DFM (Design For Manufacturability)* бави се проблемом “производности дизајна”. Можда најуспешнија метода је *DFA (Design For Assembly - Boothroyd and Dewhurst, 1983.)*, где компјутерски програм поставља кориснику серију питања о руковању, оријентацији и постављању делова током инсталисања и вреднује дизајн са становишта ефикасности и времена за инсталацију. Друге запажене *DFA* методе креиране су у Вестингхаусу (*Westinghouse - Sturges and Kilani, 1992*) и *Hirachi-GE (Miyakawa, ..., 1990)*;
- *DFP (Design For Producibility)* усмерена је на “продуктивност дизајна”, где је тежиште на геометрији производа (избочине, ивице, исечци...) у функцији ране процене трошкова за алате и калупе. Тагучи (*Taguchi, 1993*) је пажњу усмерио на “робусност дизајна” (*Design For Robustness*), концепт којим се тражи дизајн најмање осетљив на грешке приликом производње и на производне услове;
- Квалитет производа у употреби не утиче само на трошкове током гарантног периода, већ има и велики утицај на имиџ производа, као и коначну куповину производа. “Дизајнирање поузданости” (*Reliability design - Birolini, 1992*) и *FMEA (Failure Modes and Effects Analysis)* “анализа врсте и ефеката отказа” (*Ormsby, ..., 1991*) су традиционалне методе чија је функција да идентификују потенцијалне слабости дизајна, у смислу одржавања и пратеће логистике. Овом проблематиком бави се и *DFS* “погодност дизајна за одржавање” (*Design For Serviceability - Gershenson and Ishii, 1992*);
- *LCA (Life Cycle Assessment)*, бави се проценом утицаја дизајна и производње на животну средину. *LCA* тежи да минимализује утицаје на животну средину који потичу од производње, употребе и евентуалне даље прераде производа без угрожавања функција производа. За сада, већина *LCA* студија концентрише се на производе сачињене од једне врсте материјала (пелене или амбалажа за пића). Најпознатије методе су: *DFE (design for environment)*, која рангира излазе сваке фазе животног циклуса који могу утицати на животну средину и *DFPR (design for product retirement)*, која је окренута поступцима након повлачења производа из употребе.

Наредна слика представља методе и њихово комбиновање током развоја производа, у функцији фаза животног циклуса производа.

Слика 2.6 – Инжењерске методе животног циклуса⁵³

2.2.3.2. Економски (тржишни) животно век производа

Мада слика 2.5 даје ширу поделу, тржишни животно циклус у основи садржи следеће фазе:

1. **увођење**
2. **раст,**
3. **зрелост и**
4. **застарелост (опадање).**

У односу како се крећу фазе животног циклуса производа, мења се и комбинација осталих инструмената у маркетинг миксу. Посматрано са становишта међународног маркетинга производ може бити локални, међународни и глобални.

У фази увођења, производ се као нов производ износи на тржиште и најчешће наилази на прихватање само одређене групе потрошача. Произвођач мора у овој фази да води рачуна о ефикасности производње, због смањивања трошкова пословања, и о продаји производа. Трошкови производње су релативно високи по јединици. У овој фази акценат се ставља на промоцију, како би се потенцијални потрошачи упознали са постојањем производа, његовим предностима и карактеристикама. Треба придобити канале продаје да прихвате производ и да га продају.

У фази раста се повећава обим продаје. Долази до појављивања конкуренције и до имитирања производа. Тражња за производом постаје еластичнија на поједине инструменте маркетинг микса. У овој фази иде се на јачање позиције марке на тржишту – отклањају се недостаци производа, даје се више информација потрошачима, побољшавају се односи са каналима продаје, а цена се формира у односу према конкурентима.

У фази зрелости, обим продаје је достигао максимални могући ниво, извесно време се ниво продаје стабилизује, а онда почиње да осцилира и опада. Стопа добити се слично томе понаша. Маркетинг деловањем треба да се продужи трајање ове фазе. У овој фази се често дешава препозиционирање марке за нове тржишне сегменте – врше се промене на производу (величина, боја, паковање), а путем промоције се врши психолошко разликовање производа од конкуренције. Дистрибуција се побољшава и врши се прилагођавање цена условима на тржишту.

⁵³ Kosuke, I. *Life-cycle engineering design*, ASME Journal of Mechanical Design, November 1994.

Опадање продаје и пад стопе добити указују на чињеницу да је производ ушао у фазу опадања. Производ треба одржавати у производном програму док се не нађе рационално решење за његову замену. У овој фази долази до модификације марке – модификују се карактеристике производа, промоција објашњава карактер промена, врши се стимулација канала продаје, цена се дефинише према условима на тржишту.

Развој производа и производ као резултат развоја треба да у условима тржишне привреде обезбеди пре свега опстанак, а затим и даљи развој и просперитет предузећа које иницира и/или у коме се одвија развој производа. С овим у вези је и ризик развоја који се базира на следећим чињеницама:

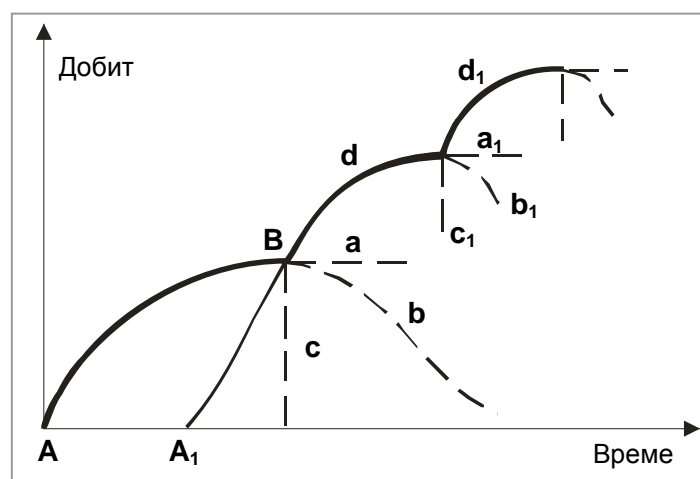
1. Највећи број идеја о новим производима никада није остварен, нити су замишљени производи стигли до тржишта. О овоме говори и стопа смртности идеја (на слици 6.) јер само 2 - 3 идеје за нове производе доживи тржишну фазу;
2. Многи производи који су стигли до тржишта показали су се као неуспешни - тржиште их је одбацило;
3. Производи које је тржиште прихватило брзо су престали да буду атрактивни, јер је конкуренција освојила и модернизовала производњу тих производа и на тржиште изашла са новим/квалитетнијим/јефтинијим производима.

Ризик развоја производа односи се, према томе, пре свега на ризик улагања средстава за развој (финансијских, материјалних, кадровских и сл.). Она су на слици 2.5 приказана кривом улагања (кривом дефицита или негативног профита) у чијем наставку је крива добити. Цена развоја производа се значајно повећава како производ прелази из једне фазе развоја у следећу, при чему окосницу овог процеса представља квалитетна и сврсисходна процена идеја. У интересу предузећа које развија нови производ је да је однос површина које ограничавају ове две криве у корист површине испод криве добити, односно потребно је остварити таква улагања и развијати такве производе који ће обезбедити брз повраћај инвестиција и остварење добити у што дужем временском периоду.

Међутим, ништа мањи од ризика улагања није ризик временског заостајања у односу на конкуренцију. Овај ризик посебно је потенциран савременим условима у окружењу предузећа, које карактеришу сталне и врло динамичне промене (све убрзанији технолошки развој резултује новим производима и технологијама, потребама и захтевима потрошача/корисника, наступом међународне конкуренције на светском тржишту).

Како се, такође, види на слици 2.5, након неког одређеног временског периода производ губи на тржишној вредности, што се огледа у смањеној продаји и самим тим у смањеној добити. Тада је потребно донети одлуку о даљој судбини производа. У основи, постоји неколико солуција које су приказане графички на следећој слици (слика 2.7).

Слика 2.7 – Могуће одлуке на крају животног века производа



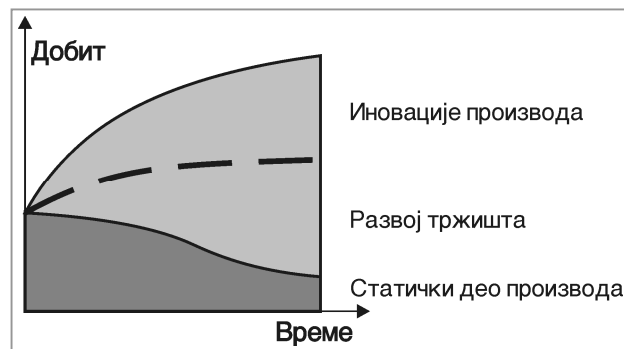
Ако се производ посматра од тренутка када се његовом производњом и продајом почне остваривати добит (тачка **A**), он после извесног времена стиже у тачку **B** када треба донети одлуку о његовој даљој судбини. Из ове ситуације постоје четири могућа излаза:⁵⁴

1. Крива **a** - да се настави још неко време са истим успехом – ово најчешће значи производњу за залихе,
2. Крива **b** - дозвољава се да производ још неко време егзистира, иако остварује све мању продају и добит - ово се често дешава из економских разлога да би се искористили алати, документација и испуниле обавезе према сталним купцима/корисницима којима нови производ није потребан,
3. Крива **c** - прекида се производња производа - ово се догађа најчешће због четвртог разлога (крива **d**) или због тржишта, односно наглог пада тражње, када производња за залихе изгуби сваки смисао,
4. Крива **d** - представља најбољу и једино могућу солуцију за предузећа која желе да опстану на тржишту - може се остварити:
 - проширењем тржишта (стари производ на ново тржиште),
 - иновирањем постојећег производа (иновирани производ на постојеће тржиште или комбинација са претходним избором). Овај избор илустрован је на следећој слици (слика 2.8).

На графику се могу уочити три површине, где прва представља добит коју сам производ у себи садржи као почетна верзија, а друга и трећа представљају добит која се може остварити развојем тржишта и посебно иновацијама производа. Види се да се овим активностима добит удвостручава.

- увођењем новог производа, што се догодило у тачки A_1 (слика 2.7); он у тачки Б замењује постојећи производ. Овај избор карактеристичан је за предузећа која мисле да опстану на тржишту и напредују у развоју.

Слика 2.8 - Утицај иновација на добит од производа⁵⁵



Осим овога, на слици 2.7 приказана је и цикличност претходно објашњеног процеса доношења одлуке. Поновна одлука о производу доноси се у тачки **B**, солуције за излаз су **a₁**, **b₁**, **c₁**, **d₁** ИТД.

Све што је у претходном тексту изнето о економском животном веку производа указује на значај правилног стратешког опредељења у развоју производа и организацији и управљању иновационим процесима као само једне од компоненти стратегије развоја предузећа.

⁵⁴ Ристић, Д. *Производно - пословни системи*, И.Б.Н. Центар, Београд, 1991. г.

⁵⁵ Ламбић, М. *Инжењерство и иновације*, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 1996. г.

2.2.3.3. Критика теорије животног циклуса производа

Као и свака теорија, и концепција животног циклуса производа има своје критичаре. Најчешће се овде наводи неколико аргумената:

- сувише велика разлика у узроцима, чија су последица различити модели;
- фазе немају предвидиво трајање,
- често се не може прецизно утврдити у којој се фази налази производ – производ се може учинити зрелим, а да је заправо достигао само привремени ниво у фази раста,
- продаја не следи природан, неизбежан циклус као живи организми; животни циклус је резултат (последица), а не узрок маркетинг-стратегија које је одабрала компанија.

Концепт животног циклуса производа је од значаја када се употребљава као средство за стратегијско понашање – концепт омогућује да се сагледају сви они фактори који на тржишту делују на обим продаје и добит. Са развојем технологије и убрзавањем иновативног деловања, век трајања производа на тржишту се смањује.

2.2.4. Пројектовање (развој) производа

Да би предузеће могло да напредује, да се развија и расте, неопходно је да изузетну пажњу посвећује функцији истраживања и развоја. Предузеће мора непрестано да прати технолошка достигнућа, као и развој науке, али и потребе купаца и потрошача. Да би одржало корак са конкуренцијом, предузеће мора да стално уводи нове и квалитетне производе у свој производни програм. Полазни основ за програм новог производа су потребе купаца.

Према Дракеру⁵⁶, суштина сваке организације јесте маркетинг и иновирање. Пословна организација може да постоји само у привреди која се шири, а предузеће је специфичан орган раста, експанзије и промена. Иновирање се односи на обезбеђивање економских задовољстава. Није само довољно да предузеће понуди неки производ или услугу. Оно мора да нуди боље производе и услуге. Најпродуктивнија иновација је различит производ или услуга који стварају нову могућност за задовољење потреба, а не унапређење.

У литератури се најчешће прави разлика између континуалне иновације, динамичке континуалне иновације и дисконтинуалне иновације.⁵⁷ Континуална иновација има поремећајни карактер на установљени начин потрошње, мада је ту пре реч о променама на производу него о новом производу. Динамичка континуална иновација има већи ефекат на систем потрошње, него континуална иновација, иако генерално не доводи до новог начина потрошње. Може да значи стварање новог производа, или битну промену постојећег производа, који је креиран да би попунио нову потребу насталу услед промена у стилу живота. Дисконтинуална иновација доводи до новог начина потрошње и коришћења до тада непознатог производа. Подразумева да се уносе идеје и начини понашања који до тада нису постојали. Иновативни подухвати започињу дисконтинуалним иновацијама, које затим доводе до динамичке континуалне иновације и она следи већи број континуалних иновација (пример: црно бели телевизор, колор телевизор, даљински управљач, итд.).

Према Дракеру⁵⁸, у основи постоје три типа иновације у сваком послу:

- иновација производа или услуге;
- иновација на тржишту, понашању и вредностима купаца и
- иновација различитих способности и активности које су потребне да би се направили производи и услуге и да би се они изнели на тржиште.

⁵⁶ Drucker, P. *Мој поглед на менаџмент*, Адигес, Нови Сад, 2003. стр. 24

⁵⁷ Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 218

⁵⁸ Drucker, P. *Мој поглед на менаџмент*, Адигес, Нови Сад, 2003. стр. 37

Предузеће уводи нове производе на тржиште на основу познавања жеља и потреба потрошача. Идеја о новом производу треба да буде доведена у везу са израженим и потенцијалним захтевима потрошача. Предузеће треба да поред познавања жеља и захтева потрошача води рачуна и о технолошким могућностима и развоју тржишта. Одлуке о увођењу новог производа су дугорочног карактера, које у себи носе висок степен ризика и третирају се као инвестиционе одлуке. По основу увођења нових производа на тржиште, предузеће треба да обезбеди стабилну тржишну позицију и да креира могућности за даљи раст и развој. Креирање нових производа јесте мултифункционална активност – потребно је остварити висок степен међусобне сарадње између свих пословних функција у предузећу, а посебно оних које имају стратешки значај за пословање предузећа, као што су истраживање и развој, маркетинг и квалитет.

Као фактори који условљавају успех програма увођења нових производа на тржиште наводе се следећи:⁵⁹

- тип тржишта које предузеће намерава да задовољи својим производом,
- иновативна стратегија,
- степен иновативности нових производа како их виде потрошачи, општа функционална оријентација предузећа.

2.2.4.1. Организовање развојне активности

У разматрању организовања развојне активности, основу ће представљати један од начина на који се те активности могу груписати:⁶⁰

- развој на нивоу појединца,
- развој на нивоу погона,
- развој на нивоу предузећа,
- развој на вишем нивоу - развој или коришћење услуга института.

Развој на нивоу појединца. Развојне активности, слично као и друге производне и пословне активности у организацијама, обављају се пре свега на нивоу појединца и у решавању одређених проблема ове активности се могу започети и у потпуности завршити на том нивоу. Ово је, међутим, врло редак случај с обзиром на специјализацију и поделу рада као тековину индустријске производње. Стога се за решавање одређених производних и развојних проблема користи тимски рад већег броја појединаца. Оно што је раније поменуто као иновације и иновативни рад (који се огледа кроз проналазачки рад, техничка унапређења и корисне предлоге) односи се пре свега на овај ниво.

У организацијама не постоји посебна организациона јединица за ове активности, али се организационим мерама може учинити да иновативни рад постане нормална појава.

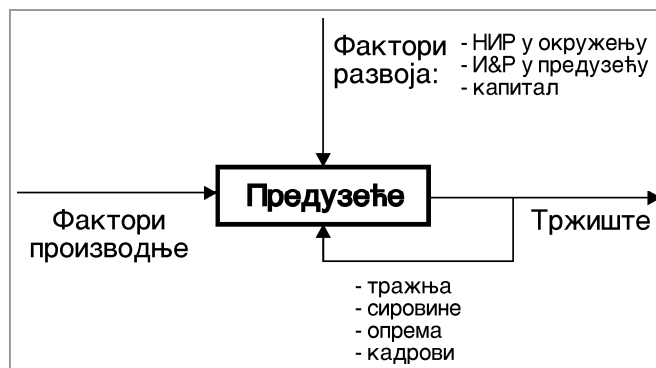
Развој на нивоу погона – конституисан је у организационој јединици техничке припреме. Послови техничке припреме обухватају:

- конструисање и усавршавање производа и опреме (алата, пратећег прибора и уређаја) за текући програм производње,
- одређивање технолошких поступака за ону производњу где технологија није унапред прописана средствима за производњу,
- оперативну припрему која обухвата: планирање производње, терминирање, лансирање, диспечирање и сл.

Развој на нивоу предузећа. Предузеће је основни носилац технолошког и привредног развоја јер се кроз његову активност (производњу и пословање) материјализују и тржишно вреднују фактори развоја и производње. На следећој слици дат је приказ опште концепције развоја предузећа.

⁵⁹ Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 221

⁶⁰ Ристић, Д. *Производно - пословни системи*, И. Б. Н. Центар, Београд, 1991. г.

Слика 2.9 – Општа концепција развоја предузећа⁶¹

У општу концепцију развоја предузећа уклапају се две различите концепције које се, историјски гледано, надовезују:⁶²

1. Производна концепција – карактеристична је за период индустријализације и њена обележја су:
 - висока концентрација средстава рада и производње (формирање производно-пословних гиганата),
 - велика сложеност производње и пословне структуре
 - изразита централизација у одлучивању са разгранатом хијерархијом руковођења и управљања,
 - уједначен развој свих делатности у структури предузећа и солидарност у обезбеђивању сваког дела од пропадања,
 - циљ развојне активности је пораст величине и производње предузећа;
2. Развојно–тржишна концепција има више моделских приступа. Према једном од тих приступа (модел метаморфозе), развој предузећа базира се на сталним променама унутар предузећа под утицајем НТ развоја у окружењу и предузећу, и то према његовој величини и приоритетима пословања и развоја. Циљ развојне активности овде је: задржати и ојачати позиције у окружењу.

Развојне активности на нивоу предузећа обично су конституисане као посебан сектор који обухвата:

- развој производа – истраживање тржишта, конструисање, израда техничке документације и прототипа,
- развој технологија – израда технолошке документације (избор и прописивање технологије), усаглашавање (средстава рада и алата),
- групу за инвестиције – постављање инвестиционих програма, израда инвестиционо-техничке документације, надзор над извођењем инвестиционих програма и пројеката, архива.

Развој на вишем нивоу – институт. Институту се најчешће организационо конституишу или при научним институцијама (универзитетима и факултетима) или на нивоу једног или више привредних предузећа, у зависности од потреба.

Основне активности института везане су за научно-истраживачки рад и пласирање резултата тог рада у привреду, где се иновациони процес наставља кроз истраживачко-развојни рад.

Према томе, у иновациони процес (процес наука – коришћење) укључени су сви досад поменути нивои организовања, а његове основне карактеристике за случај развоја новог производа су:

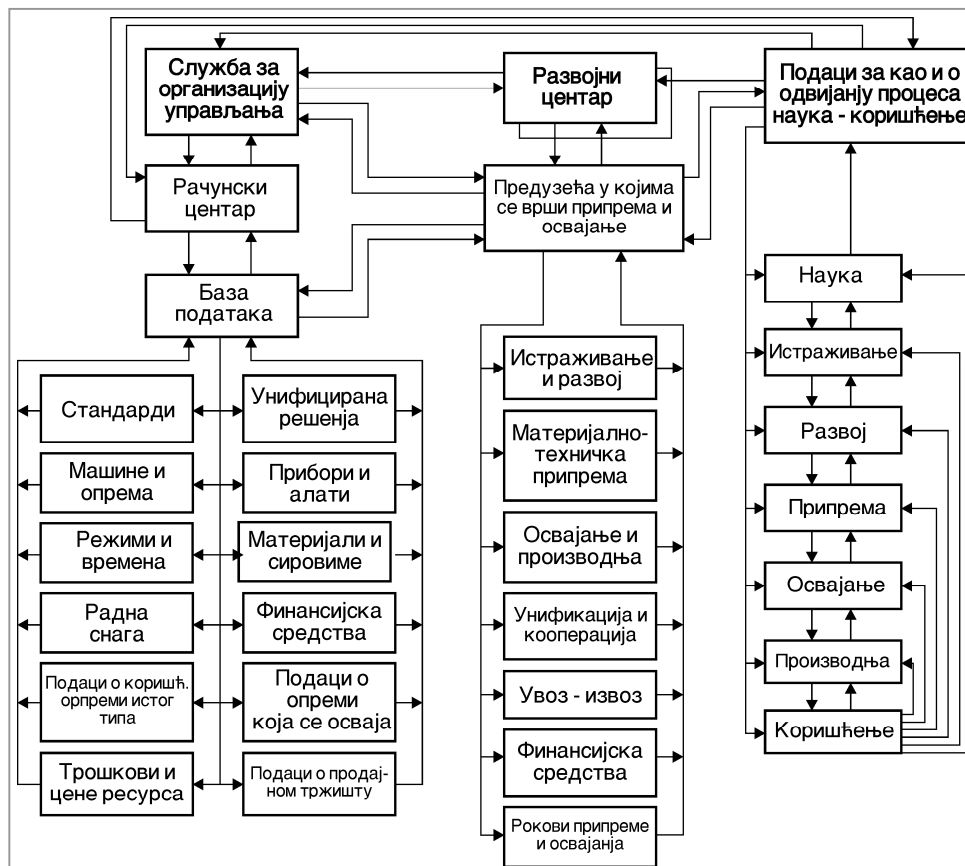
⁶¹ Ристић, Д., Ђурић, З., Аџић, С. *Управљање развојем*, Агора, Београд, 1993. г.

⁶² Ристић, Д., Ђурић, З., Аџић, С. *Управљање развојем*, Агора, Београд, 1993. г.

- Развој производа сложен је и у времену и простору ограничен процес који зависи од потреба које произилазе из технолошког развоја;
- Систем развоја и производње нових производа састоји се од великог броја елемената и учесника, пре свега креативног рада људи, затим машина и опреме, информација, сировина и материјала, као и организационих решења;
- Тако сложен динамички и стваралачки систем захтева брижљиво решену организацију и координацију, која се постиже управљањем сваког подсистема посебно у функцији задатих коначних циљева система (организације, предузећа) као целине;
- У стваралачком смислу основне компоненте процеса су: наука, у којој се развијају основна решења и информације и производња, у којој се она применом одговарајућих ресурса одређује у облику производа одређених карактеристика;
- У смислу реализације производа, главне компоненте су техничка припрема и освајање;
- Веома је значајно да се, у циљу веће динамике, рад на различитим етапама развоја производа изводи паралелно;
- Постоје два основна ограничења процеса: средства и време, уз напомену да фактор времена има све већи значај. Овладавање фактором времена може се најлакше остварити применом стандардизације, унификације и сл. Овим се пројектовање нових решења замењује избором и прилагођавањем расположивог из фонда систематизованих, виšekратно применљивих решења.

На следећој слици приказан је кибернетски модел организовања активности на развоју новог производа.

Слика 2.10 – Кибернетски модел организовања активности на развоју новог производа



У овом моделу, на основни – иновациони процес (процес наука – коришћење) повезани су извођачи у блоку предузећа у којима се врши развој и освајање нових производа, као и информације у блоку банка података.

Овакво структурирање омогућује да се све активности око истраживања, производње и коришћења новог производа одвијају под пуном контролом. Читав процес координира развојни центар на нивоу организације, док саму организацију управљања врши одговарајућа служба уз подршку рачунарског центра.

2.2.4.2. Предвиђање и планирање развоја

Предвиђање развоја производа, технологија итд. (уопште технолошко предвиђање) за предузеће представља егзистенцијални проблем од кога зависи његов опстанак и даљи развој. Отуда потиче и велика шароликост метода предвиђања и развоја и, са тим у вези, проблеми избора адекватне методе.

У литератури најчешће помињана подела, методе технолошких предвиђања дели на четири групе.⁶³

1. *Интуитивне методе*: *Brainstorming*, *DELFI*, Утопија метод;
2. *Експлораторне методе*: Екстраполација временских серија, прости аналитички модели; Екстраполација временских серија, коришћење феноменологије; Криве учења; Морфолошко истраживање; Метод редакције сценарија; Историјска аналогија; Пробабалистичко предвиђање; Економска анализа; Операциони модели;
3. *Нормативне методе*: Матрице хоризонталних одлука; Матрице вертикалних одлука; Методе операционих истраживања; Теорија доношења одлука; Графови одлучивања (*PATTERN* метода); Анализа система;
4. *Методе које укључују повратну спрегу*: Повратна спрега у процесу трансфера технологије; Интегрални систем обраде информација.

Најважнији критеријуми за избор метода предвиђања могу се организовати на следећи начин:

1. Тачност, прецизност метода – из емпиријских података, добијених применом методе у пракси и мерама за оцену тачности, може се утврдити релативна тачност методе;
2. Подаци који се користе у методи - различите методе користе различите облике, квалитет и квантитет података;
3. Временски хоризонт предвиђања и, са њим у вези, време потребно за припрему и спровођење методе;
4. Трошкови предвиђања – зависе од: а) методе предвиђања; б) комплексности методе; в) захтева за одговарајућим подацима (квалитет и квантитет); г) временског хоризонта методе; д) области предвиђања. Трошкови предвиђања углавном се састоје из следећих елемената: а) трошкови прикупљања и представљања података; б) људски рад; в) обука кадрова; г) примена методологије и његово трајање; д) лакоћа и једноставност примене. Трошкови су критеријум који се врло често узима у обзир пре свих осталих и утиче на одбацивање или прихватање методе, независно од тога колико је она прихватљива за реалну ситуацију.

Слика 2.11 приказује зависност трошкова од осталих критеријума за избор методе предвиђања.

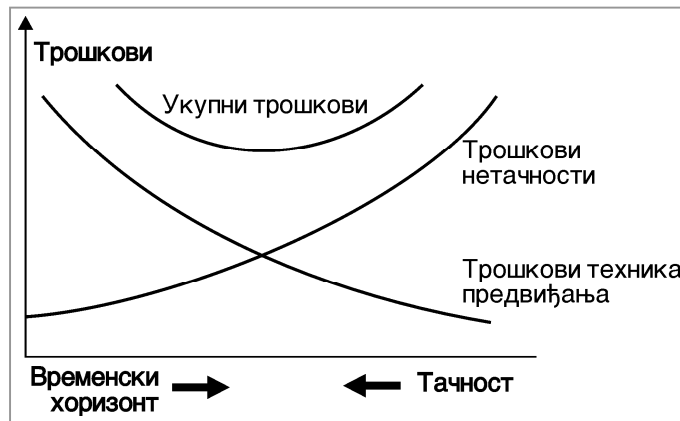
Између предвиђања и планирања развоја постоји веза. Врло сликовит опис ове везе даје Ј. П. Мартино⁶⁴, када каже: “План је аналоган рути која се бира из мапе. А одакле је мапа? Предвиђање је аналогно мапи; оно описује различите могуће догађаје и руте - правце којима се треба кретати да би се они постигли. Улога предвиђања је да опише алтернативе, могућности које постоје у будућности. Предвиђање обавештава планера о могућим циљевима - дестинацијама, о рутама - правцима за постизање тих циљева, о

⁶³ Леви - Јакшић, М. *Управљање технолошким иновацијама*, ФОН, Београд, 1995. г.

⁶⁴ Леви - Јакшић, М. *Управљање технолошким иновацијама*, ФОН, Београд, 1995. г.

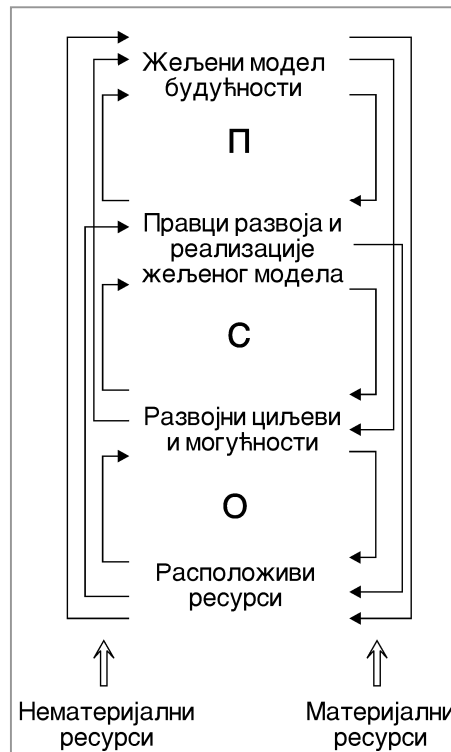
релативној удаљености или тешкоћама везаним за сваки могући правац. Прогноза не намеће одређено решење планеру; она само идентификује и ближе одређује могућа решења. Аналогија са мапом код предвиђања може се условно схватити, утолико што и најбоља прогноза не може да буде толико прецизна и тачна, јер се ради о догађајима који тек треба да наступе”.

Слика 2.11 - Зависност трошкова од осталих критеријума за избор методе предвиђања⁶⁵



На следећој слици приказана је хијерархија планирања развоја, кроз три нивоа, са свим значајним елементима и њиховим међусобним утицајима.⁶⁶ Три нивоа планирања приказани су помоћу одговарајућих кола повратног дејства, која представљају политику, стратегију и оперативно планирање развоја.

Слика 2.12 – Хијерархија планирања развоја



⁶⁵ Ламбић, М. **Инжењерство и иновације**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет “Михајло Пупин” Зрењанин, Зрењанин, 1996. г.

⁶⁶ Леви - Јакшић, М. **Управљање технолошким иновацијама**, ФОН, Београд, 1995. г.

У одређивању Политике развоја полази се од жељеног модела будућности који обухвата:

- визију развоја предузећа коју има руководство,
- мисију или подручје делатности у којем се предузеће налази: дефинисање производа/врста услуга/улоге на тржишту,
- имиџ фирме, као жељена позиција у односу на конкуренцију: по чему предузеће треба да буде препознатљиво;

да би се, избором праваца развоја и начина за реализацију жељеног модела будућности, заокружило дефинисање политике развоја.

Ово представља основу за сагледавање развојних могућности и одређивање краткорочних и дугорочних циљева, програма и мера, што представља коло стратегије развоја (С).

У трећем колу планирања развоја (Оперативно планирање), на бази развојних циљева, процењују се расположиви и планирају потребни материјални и нематеријални ресурси за остваривање планираног развоја.

На крају овог дела излагања треба напоменути да су ова три сегмента планирања развоја интегрални део једне шире целине, која представља пословну политику и стратегију предузећа. Под овим појмовима, и општем случају, крије се “скуп дугорочних циљева, програма и мера, путем којих се предузеће динамички прилагођава сталним и све бржим технолошким, економским и друштвеним променама, које настају у окружењу”⁶⁷. Овај процес динамичког прилагођавања предузећа према окружењу представљен је следећом сликом.

Слика 2.13 – Промене у окружењу и њихов утицај на промене у предузећу



2.2.4.3. Фазе развоја производа

Развој производа, како је већ раније поменуто, може се поделити на пет фаза, која свака за себе представља сложен и разматрању и анализи подложен процес. Те фазе су:

1. Рађање идеја;
2. Процена и селекција идеја;
3. Развој изабране идеје;
4. Испитивање тржишта и
5. Комерцијализација, пласман и тржишна реализација.

Оквир у коме би требало да се одвија процес развоја и касније процес експлоатације производа је тзв. “тест вредности” кога је *L. D. Miles* представио у облику 10 питања:

1. Да ли се употребом производа ствара вредност?

⁶⁷ Леви - Јакшић, М. *Управљање технолошким иновацијама*, ФОН, Београд, 1995. г.

- Шта је функција сваког дела производа?
 - Шта још треба да ради тај део?
 - Колико кошта део?
 - Да ли се и чиме се може заменити?
 - Колико алтернатива има?
2. Да ли су трошкови производа пропорционални са употребном вредношћу?
 3. Да ли су сва својства производа потребна?
 4. Има ли нешто боље за исту примену и употребу?
 5. Може ли се производ израдити на економичнији начин?
 6. Може ли се користити неки стандардни производ?
 7. Да ли је производ израђен на одговарајућој машини?
 8. Да ли трошкови материјала и рада одговарају цени производа?
 9. Постоји ли економичнија набавка код других добављача?
 10. Да ли конкуренција економичније набавља?

2.2.4.3.1. Рађање идеја

Процес стварања идеје о новом производу почиње или од идеје да би неко ново научно откриће или техничко достигнуће могло да се користи за стварање новог производа или да се новом комбинацијом већ познатих открића и технолошких достигнућа може добити нови производ бољи од постојећих.

Једна, у потпуности формулисана, идеја новог производа мора садржати следеће информације:

1. Опис производа који се предлаже, са скицама, цртежима или узорцима;
2. Опис намене или, којим купцима је производ намењен;
3. Опис потреба и жеља купаца, које би производ задовољавао;
4. Да ли производ који се предлаже, са гледишта предузећа, представља:
 - потпуно нов производ,
 - проширење постојеће фамилије производа,
 - нову примену већ постојећих производа,
 - побољшање постојећег производа?
5. Да ли тај производ представља и у којој мери носи оригиналност проналаска и какве су могућности његове заштите?
6. Какве би техничке перформансе имао предложени производ?

2.2.4.3.2. Процена и селекција идеја

Процена и селекција идеја има задатак да умањи ризик улагања средстава (финансијских, материјалних, кадровских итд.) у развој производа. Она, при том, мора да обезбеди:⁶⁸

- општу идеју о комерцијалној способности за живот новог производа,
- улагање средстава у погледу потенцијалних проблема на које ће се вероватно наићи у току процеса развоја,
- непристрасна мишљења, базирана на улагању средстава појединаца, који имају вештину да процене идеју новог производа,
- важне информације, које ће помоћи у одређивању прототипа, ако буде неопходан и користан у презентацији концепта другима,
- правце код одређивања, које би допунске информације могле бити неопходне да комплетирају темељну процену,

⁶⁸ Ристић, Д., Ђурић, З., Ацић, С. *Управљање развојем*, Агора, Београд, 1993. г.

- могућност, односно повољност базирану на претходним информацијама, да обезбеди што информисанију одлуку, без обзира да ли она значи напуштање идеје, њено потенцирање или продају,
- информације које могу помоћи да привуку интерес потенцијалних улагача, који су у позицији да помогну развојни процес.

Природно, ретко се дешава да процена обезбеђује предузећу детаљан план акција који потпуно уклања елементе ризика. Уместо тога, процена ће дати значајне информације, које ће бити од помоћи у доношењу што боље обавештених одлука.

Програм процене мора садржати све елементе значајне за нови производ. Они се могу груписати у четири групе елемената за процену:⁶⁹

1. Техничко - технолошке карактеристике производа:

- 1.1. новост - подразумева колико је производ нов на тржишту, да ли је легално производити га и како га заштитити од нелегалне производње евентуалних конкурената,
- 1.2. изводљивост - да ли има препрека да се производ направи онако како је замишљен,
- 1.3. функционалност - да ли производ у потпуности задовољава функцију за коју је замишљен,
- 1.4. трајност - век трајања производа, а са тим у вези и поузданост производа (самог за себе и у односу на конкурентске производе, ако их има),
- 1.5. истраживање и развој - могућност да се истражују нове могућности производа и да се он даље развија;

2. Економске карактеристике производа:

- 2.1. трошкови улагања - средства која је потребно уложити у постављање производње и производњу новог производа,
- 2.2. период повратка уложених средстава - процењени временски период за који ће се уложени капитал повратити,
- 2.3. профит - зарада од производа;

3. Карактеристике производње:

- 3.1. изводљивост производње - повезано са изводљивошћу производа, с тим што се овде разматра технологија којом се располаже (машине и кадрови),
- 3.2. потребе производне линије - разматрају се ресурси (материјал, енергија, алат итд.),
- 3.3. кооперација - могућност кооперативног повезивања са другим предузећем/има (Ово је у суштини негативна карактеристика - што се више предузеће ослања на кооперацију то су могућности успеха мање);

4. Карактеристике окружења:

- 4.1. утицај друштва - друштвена клима, однос државе према предузећима,
- 4.2. потражња - која потражња постоји на тржишту за новим производом и колика је њена процењена стабилност,
- 4.3. постојећа конкуренција - са каквим производом је на тржишту и које су могућности да се она "изгура" са тржишта или да ли је тржиште довољно за све (за предузеће које осваја производ и конкуренцију, заједно),
- 4.4. нова конкуренција - за које време се може очекивати појава конкуренције на тржишту, ако је производ/идеја потпуно нов,
- 4.5. дистрибуција - начин како да се стигне до потрошача,

⁶⁹ Ђоћкало, Д. *Дипломски рад: Идејно решење организације и функционисања центра за развој предузетништва на нивоу региона*, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 1995. г.

4.6. реклама - могућности и начин како да се евентуални потрошачи приволе да купе нови производ.

Предлог вредносне листе са елементима за вредновање и селекцију производа-идеја, начином бодовања и минималним бројем бодова дат је у табели 2.3.

Вредност неког производа-идеје знала би се након сабирања додељеног броја бодова поред сваког елемента из вредносне листе. Максимални број бодова у случају да се вредновање производа-идеја изврши на основу овакве вредносне листе био би 1600, а минимални 110. Разлика између максималног и минималног броја бодова је 1490. На основу ове разлике може се извршити градирање у вредновању производа-идеје на начин приказан у табели 2.4.

Као препорука, овде се може додати да са разматрањем производа-идеје треба наставити ако он спада у групу 20% до 80% (уз предлоге за побољшање), а посебно би га требало потенцирати ако спада у групу 80% до 100% разлике максималног и минималног броја бодова.

Табела 2.3 – Вредносна листа са елементима за оцену производа-идеје, начином бодовања и минималним бројем бодова

Утицајни елемент	Број бодова (од-до)	Скок у броју бодова	Минимални број бодова
Техничко - технолошке карактеристике производа			
Новост	0-100	10	10
Изводљивост	0-100	10	10
Функционалност	0-100	10	10
Трајност	0-100	10	10
Истраживање и развој	0-100	10	10
Економске карактеристике производа			
Трошкови улагања	0-100	10	10
Период повратка уложених средстава	0-100	10	10
Профит	0-100	10	10
Карактеристике производње			
Изводљивост производње	0-100	10	10
Потребе производне линије	0-100	10	10
Кооперација	-50 – 0	5	0
Карактеристике окружења			
Утицај друштва	0-100	10	10
Потражња	0-100	10	10
Постојећа конкуренција	0-100	10	10
Нова конкуренција	0-100	10	10
Дистрибуција	0-100	10	10
Реклама	0-100	10	10

Табела 2.4 – Градирање у вредновању производа-идеје на основу броја бодова

% од разлике макс. и мин. броја бодова	ОД – ДО укупног броја бодова	Стање
0% - 20%	110 – 408	незадовољавајуће
20% - 40%	408 – 706	још подношљиво
40% - 60%	706 – 1004	довољно
60% - 80%	1004 – 1302	добро
80% - 100%	1302 – 1600	врло добро

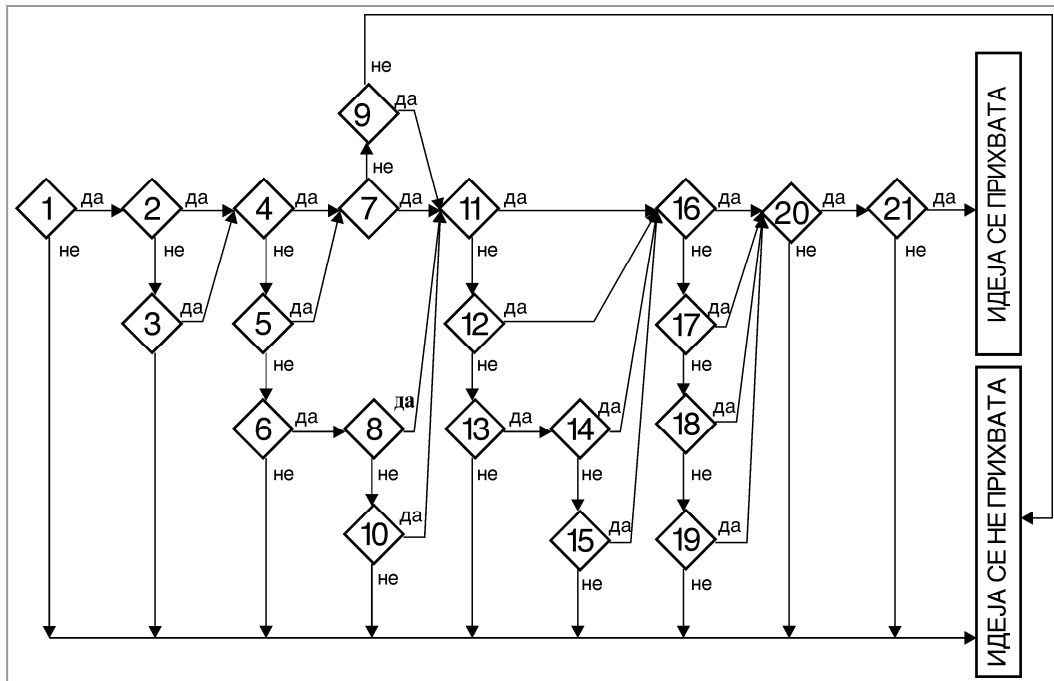
Сви побројани елементи процене обједињени су у стандардном моделу 21 питања, који се често користи у теоријским разматрањима доношења одлука о даљем развоју идеје за нови производ.⁷⁰ Модел 21 питања приказан је алгоритмом на слици 2.14.

Питања на која се мора одговорити у овом моделу су:

1. Да ли предложена идеја пружа могућност да се реализује нови производ?
2. Да ли би карактеристике будућег производа биле на нивоу или изнад нивоа карактеристика водећих производа ове врсте и каква је могућност заштите патентом?
3. Да ли би карактеристике датог производа биле изнад нивоа карактеристика производа ове врсте који се пласирају на тржиштима?
4. Да ли предложена идеја одговара расположивим истраживачко - развојним ресурсима предузећа?
5. Да ли се уз појачан развојно - истраживачки рад и помоћ других предузећа и институција дата идеја може развити у нови производ?
6. Да ли је могуће и да ли се исплати купити лиценцу за нови производ?
7. Да ли предузеће има довољно средстава да финансира ИР рад?
8. Да ли предузеће има довољно средстава да финансира куповину лиценце?
9. Може ли предузеће да обезбеди спољне изворе финансирања сопственог развоја?
10. Може ли предузеће да обезбеди спољне изворе финансирања за куповину лиценце?
11. Да ли је предузеће у стању да разради технолошки поступак за производњу новог производа?
12. Да ли се уз појачање сопствених или уз помоћ спољних развојних потенцијала може развити технолошки поступак за производњу новог производа?
13. Да ли је могуће купити технолошки поступак (*know-how*)?
14. Има ли предузеће довољно финансијских средстава за куповину *know-how*?
15. Може ли предузеће обезбедити спољне изворе финансирања за куповину *know-how*?
16. Да ли предузеће већ располаже довољним капацитетима за производњу новог производа?
17. Може ли се предузећу припојити неко друго предузеће са сопственим капацитетима?
18. Може ли предузеће обезбедити финансијска средства за доградњу постојећих или изградњу нових производних капацитета?
19. Може ли, за доградњу капацитета, предузеће обезбедити финансијска средства споља?
20. Да ли остале информације (анализе и прогнозе о развоју, производњи и пласману производа ове врсте, које су прикупљене од пословних удружења, привредних комора, специјализованих институција и сл. затим информације о каналима дистрибуције, могућностима набавке основних материјала, о могућностима кооперације итд.) упућују да идеју треба прихватити?
21. Да ли ће се продајом новог производа остварити доходак, који је изнад прихватљивог минимума?

⁷⁰ Бошковић, Д. **Организација истраживања и развоја у удруженом раду**, Савремена администрација, Београд, 1979. г.

Слика 2.14 – Алгоритам модела 21 питања



2.2.4.3.3. Развој изабране идеје

✓ Дужина трајања истраживачко - развојног процеса

Процес развоја производа је дуготрајан. Тако нпр. у области развоја индустријске опреме, од идеје до лансирања новог производа протекне, у просеку, 6 - 9 година. То значи да, ако данас отпочне развој неког производа из групе идустијске опреме, он мора одговарати потребама и захтевима корисника који ће се појавити тек након 6 - 9 година, што свакако указује на значај технолошких предвиђања за развој производа.

Истовремено, са скраћивањем животног циклуса производа расту и трошкови њиховог развоја.

На основу ових чињеница може се поставити следећа законитост:

$$t_i = t_t = t_0 + t_r$$

где су:

- t_i - тренутак за који треба прогноzirати жеље и потребе купаца,
- t_t - тренутак када се производ појављује на тржишту,
- t_0 - тренутак када је усвојена идеја за нови производ, односно тренутак када се започело са развојем те идеје,
- t_r - трајање процеса развоја производа.

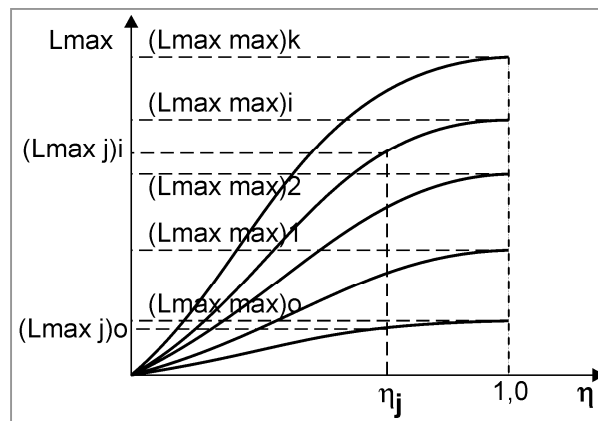
Идеја за нови производ која се усвоји у тренутку t_0 , заснива се на одређеној количини научних и технолошких знања ($\sum_{k=1}^{k=r} QZ_k$), мањој од укупне количине научно - технолошких

знања ($\sum_{k=1}^{k=u} QZ_k$) која су потенцијално могла да се искористе, односно $r \leq u$. Однос

$$h = \frac{\sum_{k=1}^{k=r} QZ_k}{\sum_{k=1}^{k=u} QZ_k} \leq 1$$

представља коефицијент коришћења научно - технолошких знања и основни је фактор ограничења перформанси производа. Уколико $h \approx 1$ утолико ће перформансе датог производа (L_{max}^o) бити ближе максимално могућим перформансама (L_{max}^{max}), које би се у тренутку t_0 могле добити, ако би се користила сва доступна научно - технолошка знања релевантна за производ. Ова зависност приказана је на слици 2.15.

Слика 2.15 – Односи остварених и максимално могућих перформанси за неки производ⁷¹



На овој слици ($L_{max}^{max}1$) односи се на тренутак t_1 , ($L_{max}^{max}2$) на тренутак t_2 итд. до ($L_{max}^{max}k$) што представља максимално могуће перформансе неког производа у тренутку t_k .

Потребе и жеље купаца се током времена мењају. Ове промене могу се представити одговарајућим коефицијентом, као односом: потреба и жеља купаца у тренутку t_i - $(PK)_i$ и у тренутку t_0 - $(PK)_0$, односно:

$$h_p = \frac{(PK)_i}{(PK)_0}$$

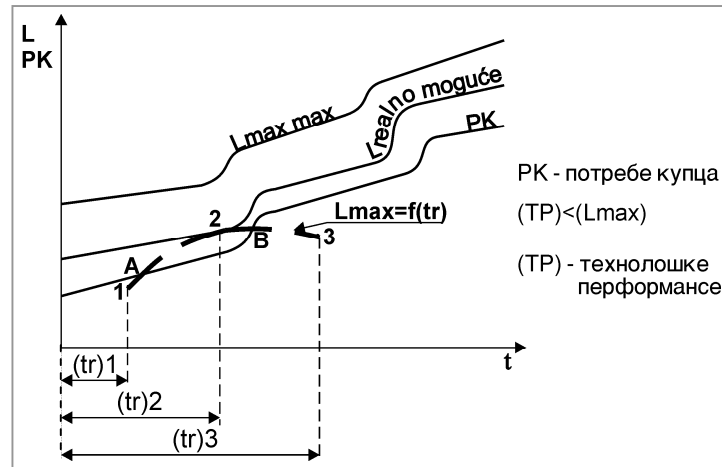
Логично је ће h_p бити утолико веће уколико је већа разлика $Dt = t_i - t_0 = t_r$, где је t_r - трајање процеса развоја. На слици 2.16 приказана је функција $L_{max} = f(t_r)$.

Вредности $(t_r)_i$, које задовољавају критеријум:

$$(t_r)_A < (t_r)_u < (t_r)_B$$

дају могућност да се развије производ који одговара потребама купца и расположивим истраживачко - развојним ресурсима предузећа, што је дато функцијом L_{max} .

⁷¹ Бошковић, Д. **Организација истраживања и развоја у удруженом раду**, Савремена администрација, Београд, 1979. г.

Слика 2.16 – Функција $L_{max} = f(t_r)^{72}$ 

v Ограничавајући фактори конструкцијске концепције производа

Зависно од коефицијента коришћења расположивих научно - технолошких знања и креативне способности у њиховом комбиновању, конструкцијска концепција производа у себи садржи два ограничења:

1. Ограничење перформанси;
2. Ограничење трошкова производње.

До снижења трошкова производње долази услед отклањања недостатака у технолошком процесу са којим се започиње производња новог производа, као и услед постепеног адаптирања људи у производњи на нови технолошки процес, што се може представити кривом учења на следећој слици.

Слика 2.17 – Крива учења⁷³

Крива учења представља смањење производних трошкова са повећањем кумулативног аутпута, односно укупног броја произведених производа. При томе треба напоменути да се крива учења не односи на смањење фиксних трошкова при повећању обима серије производа, мада и то утиче на смањење производних трошкова.

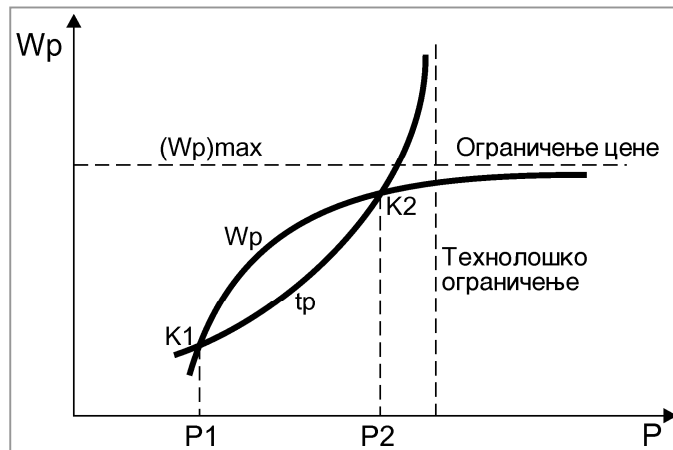
Према томе, конструкцијска концепција новог производа одређује горњу границу перформанси и доњу границу трошкова производње, под претпоставком да је изабрана адекватна технологија и да се она у производњи стриктно спроводи.

⁷² Бошковић, Д. *Организација истраживања и развоја у удруженом раду*, Савремена администрација, Београд, 1979. г.

⁷³ Леви - Јакшић, М. *Управљање технолошким иновацијама*, ФОН, Београд, 1995. г.

На следећој слици графички је приказан однос поменутих ограничења, перформанси и трошкова производње.

Слика 2.18 – Графички приказ односа перформанси (P) и трошкова производње новог производа (W_p)⁷⁴

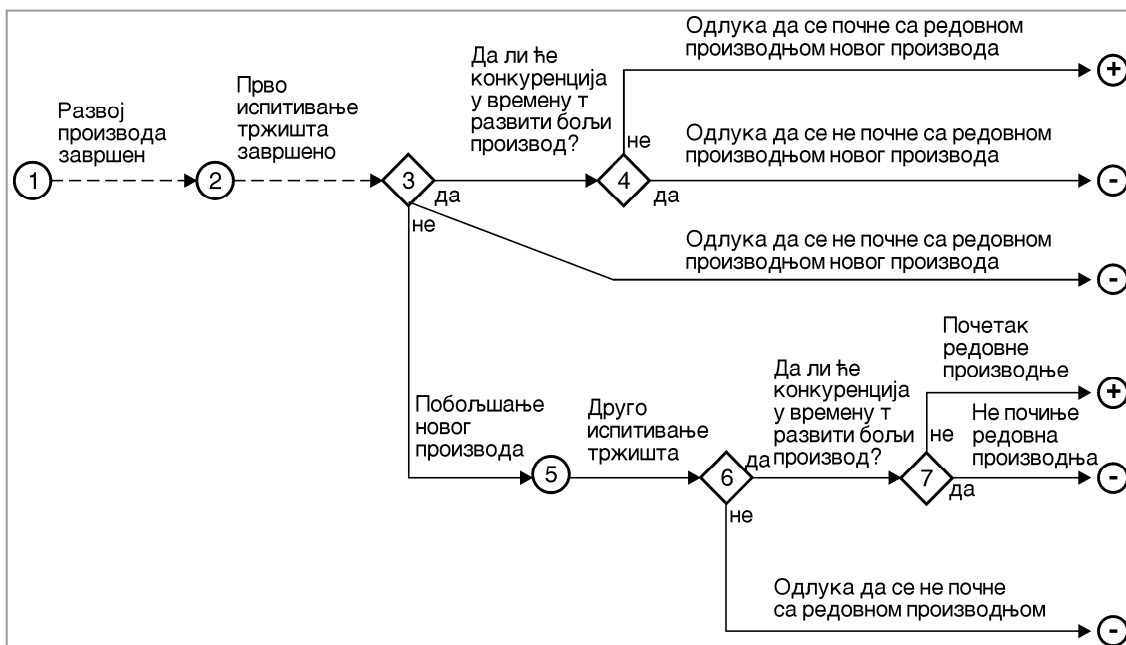


2.2.4.3.4. Истраживање тржишта

Опрезност у овој фази је неопходан услов да предузеће оствари успех или да у случају неуспеха прође са што мањим губитком. Поступак којим се то може постићи је следећи: после завршене фазе развоја производа, пошто је нови производ већ освојен, доноси се одлука о количини производа коју треба произвести у циљу испитивања тржишта.

Испитивање тржишта може да доведе предузеће под низ дилема, које су приказане алгоритмом на слици 2.19.

Слика 2.19 – Алгоритам испитивања тржишта⁷⁵



⁷⁴ Бошковић, Д. **Организација истраживања и развоја у удруженом раду**, Савремена администрација, Београд, 1979. г.

⁷⁵ Бошковић, Д. **Организација истраживања и развоја у удруженом раду**, Савремена администрација, Београд, 1979. г.

Овај дијаграм показује да се и у случају када се фаза развоја новог производа успешно заврши, тј. када се добије нови производ са одређеним пројектованим перформансама, постоји могућност да предузеће донесе одлуку да се не почне са редовном производњом новог производа.

После завршетка првог испитивања тржишта (догађај 3) постоји могућност да се производ прихвати или да се упути на даљу дораду и, након тога, поновно лансира на тржиште (активност 5). Ако се производ прихвати, тј. ако је истраживање тржишта показало да купци добро прихватају производ, још увек не би требало доносити коначну одлуку о уласку у производњу пре него се испитају активности и позиције конкуренције (догађаји 4 и 6).

Према томе, кроз фазу испитивања тржишта, предузеће прикупља и анализира информације о реакцији купаца на нови производ, а такође и о односу перформанси и цене конкурентних производа и сопственог новог производа, као и остале релевантне информације о тржишту. Након систематске обраде ових информација предузеће је у могућности да донесе коначну одлуку о новом производу, а затим изврши проверу и програмирање производних капацитета.

2.2.4.3.5. Комерцијализација, пласман и тржишна реализација

Ова фаза у развоју производа означава период првих контаката новог производа са тржиштем. Комерцијализација, временски, не мора обавезно да дође након претходних фаза. Она може, а чак је то и пожељно, да започне још у фази рађања идеја или фази процене и селекције идеја за нове производе. На овај начин могу се чути примедбе будућих корисника да би се уградиле у производ у фази развоја и евентуално склопили прелиминарни уговори, који би требали да обезбеде производу место на тржишту, када буде завршен. У фази комерцијализације започиње процес презентације производа, који се наставља у фази представљања.

Процес ширења информација о производу, односно презентацију, могу обављати појединци или, што је најчешћи случај, специјализоване организације (презентенти). Циљ презентације је да производ који је предмет презентације буде усвојен. С тим у вези су и задаци презентената, који се у најкраћем могу формулисати на следећи начин (Роџерс):⁷⁶

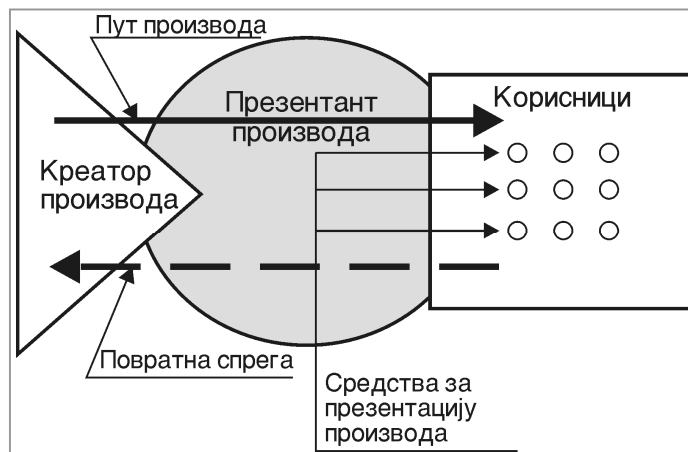
1. Развијање потреба за производом. Да би популаризовао и дифузисао производ, презентент у први план треба да стави проблеме, да их “драматизира” и убеди будуће кориснике да те проблеме могу решити, те да им понуди једно, али “добро” алтернативно решење, које је “случајно” производ који он презентира. За остваривање овога презентент мора да:
 - дијагностицира проблем који треба да се реши, тј. анализира и упозна проблеме оних којима презентира производ,
 - тесно се повеже са потенцијалним корисницима производа и уживи у њихове потребе и проблеме;
2. Подстицање настојања за променом. Презентент треба да мотивише кориснике да усвоје производ и тиме остваре жељени циљ/еве - да реше проблеме;
3. Претварање настојања у акцију. Овде презентент треба да покрене и усмери акцију корисника ка препорученом решењу проблема - новом производу;
4. Стабилизовање дифузије и спречавање њеног дисконтинуитета;
5. Индуковање даље отворености према новом и иновацијама уопште. Овим презентент треба да омогући људима “да упознају себе”, да сами себи буду узрочници промена. При томе он мора кориснике “снабдети” новим стандардима вредновања, критичношћу према свакодневној пракси итд. Ово се најчешће постиже указивањем на оне референтне групе и њихове потребе којима, макар и симболично, корисници желе да припадају;

⁷⁶ Ђурић, В. *Иновације у душтву*, Градина, Ниш, 1975. г.

6. Преношење опаски корисника (жеља, сугестија, захтева итд.), предузећу чији је производ предмет презентације - повратна спрега.

На следећој слици дат је шематски приказ улоге презентента производа.

Слика 2.20 - Шематски приказ улоге презентента производа



Презентант представља производ будућим корисницима користећи се различитим средствима (или уопште каналима комуникације). По дефиницији, средство или канал комуницирања је медиј за пренос информација од извора до примаоца.

Једна од подела комуникационих канала у овом случају је на непосредне (*“face-to-face”*) и посредне (*mass-media* – радио, телевизија, новине...). Неке од карактеристика непосредних и посредних канала комуникације су дати у следећој табели (Роџерс)

Табела 2.5 – Карактеристике непосредних и посредних канала комуникације⁷⁷

Одлике канала комуницирања	Непосредни (интерперсонални) канали	Посредни канали
1. Смер комуницирања	вишестран	једностран
2. Контекст комуницирања	<i>“face-to-face”</i>	<i>mass-media</i>
3. Повратна спрега	врло изражена	слаба
4. Могућност селекције информација	висока	ниска
5. Дејство на већи број корисника	споро	брзо
ЕФЕКТИ	ПРОМЕНА У СТАВОВИМА	ПРОМЕНЕ У ЗНАЊУ

2.2.5. Специфичности услуга

Како је раније поменуто⁷⁸ услуга је један од генеричких категорија производа са одређеним, специфичним карактеристикама. Као и процес производње, и услуга се планира и припрема током процеса, након чега:

- тренутак пружања услуге представља истовремено и тренутак њеног “трошења” – она се не може ускладиштити,
- корисник је у непосредном контакту са даваоцем услуге,
- као резултат тога, корисник на неки начин учествује у процесу пружања услуге, а по својим последицама то учешће може бити позитивно или негативно.

С обзиром на претходно:

⁷⁷ Ђурић, В. *Иновације у душтву*, Градина, Ниш, 1975. г.

⁷⁸ Према *JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник*

- Услуге или вршење услуга могу имати квалитативне или квантитативне карактеристике⁷⁹, у зависности од тога ко оцењује (услужна организација или корисник) и како оцењује услугу;
- У највећем броју случајева, контрола карактеристика услуге и вршења услуге могу се постићи само контролом вршења услуге, тј. немогуће је креирати узорак и тестирати услугу;
- Постоје тешкоће приликом дефинисања цене и пројектовања квалитета услуге;
- Постоји ограничена скала операција;
- Тешко је извршити стандардизацију или пружити гаранције квалитета итд.

⁷⁹ Према **JUS ISO 9004-2:1993 Управљање квалитетом и елементи система квалитета – Смернице за услуге** “примери карактеристика који могу бити дати у документима који специфицирају захтеве обухватају:

- средства, капацитет (производност, обимност), број особља и количину материјала;
- време чекања, време испоруке и времена технолошког процеса (обrade);
- хигијена, сигурност, поузданост, безбедност;
- одговорност, приступачност услужност, удобност, естетика околине, надлежност, сигурност функционисања, тачност (прецизност), потпуност, способност, вероватност (веродостојност) и ефикасне комуникације.”

3. Концепт менаџмента квалитетом

3.1. Еволуција концепта квалитета

Ако би се квалитет и систематско истраживање квалитета посматрао само као тековина индустријске револуције и онога што након ње следи, учинила би се неправда према генерацијама које су претходиле. Иако је ова област била посебно проучавана и на овом пољу остварене многе иновације и помаци током последњих сто година, иако је у последњих двадесетак година квалитет као особина производа/услуге постао изузетно тржишно промовисан и предодређен, ипак, почев од античких времена, градитељи старих храмова и катедрала, конструктори бродова и изумитељи и произвођачи многобројних справа и предмета нису могли да раде без икакве методе и не уважавајући квалитет. Овом у прилог говори и констатација коју је изнео др Кондо⁸⁰, који за три најважнија показатеља пословања у историји човечанства, којима се поклањала највећа пажња, наводи:

- квалитет – 1.000.000 година,
- трошкови – 10.000 година,
- продуктивност – 200 година.

✓ Тејлоров траг

Управљање предузећем током XIX века било је успостављено од стране руководиоца предузећа искључиво на искуственим основама, уз одсуство било какве научне потпоре. Тадашњи систем управљања вукао је корене из војне организације, а највећа важност је придавана функцији командовања.

Зачетник идеје о научном управљању, Фредерик Тејлор (*Frederick Taylor*), је 1880. г. кроз серију чланака који су касније скупљени и публиковани у делу “Научно управљање” (*“Scientific Management”*) озаконио америчке идеје о управљању. Тејлор је одвојио одговорности везане за организацију и планирање од оних за извршење. Директне последице оваквог система биле су: организовање предузећа на функционалним основама, подела рада, повећање продуктивности, производна и оријентација предузећа на обим тј. “масовна производња” за “незасито” тржиште.

✓ Еволуција квалитета

Током овог века квалитет је еволуирао кроз неколико етапа (које треба схватити условно, делом због временског преклапања, а делом и због неравномерног ширења и практичног прихватања метода и техника управљања квалитетом), при чему је важно напоменути да се еволуција наставља (слика 3.1):

Етапа мерења (*M – Measuring*) – временски се може лоцирати у период између 1920. и 1960. године, а просторно и производно претежно за САД и Европу. Основне

⁸⁰ Хелета, Н. М. **КВАЛИТЕТОМ У СВЕТ – Систем квалитета основа за TQM**, MAGENTA Z. I. Београд 1995. г.

карактеристике ове етапе су:⁸¹ искључива оријентација на производ у условима повећане тражње, присуство завршне контроле производа уз коришћење мерних и контролних алата и прибора (етапа пребирања како је неки аутори називају), одговорност за квалитет додељена је јединој функцији у предузећу која га не ствара (одељењу/служби за квалитет), почетци примене научних метода контроле и управљања квалитетом у пракси;

Етапа контроле квалитета (QC) – временски се може лоцирати у 60-те године, просторно у САД, Европу и делом Јапан. Карактеристике ове етапе су: оријентација на производ (тек је у зачетку оријентација на процес), оперативно управљање процесима уз широку примену статистичке контроле процеса (*SPC – Statistical Process Control*), примена међуфазне и завршне контроле квалитета производа чиме су омогућене корективне мере, менаџмент, као и у претходној етапи, искључиво је оријентисан на финансијске токове.

За претходне две етапе карактеристично је реактивно деловање у решавању производних проблема и одсуство превенције. Већи квалитет се постиже појачаном контролом квалитета, чиме се повећавају трошкови производње, а тиме и производна цена.

Етапа обезбеђења квалитета (QA) – временски се може лоцирати у 70-те и 80-те године, а просторно у све развијене земље Запада и Далеког Истока. Карактеристике овог периода су: превентивне акције на обезбеђењу крајњег квалитета производа, оријентација на процес, стандардизација и стварање поверења код купаца, производи чија је цена снижена за “трошкове некавалитета”.

Може се рећи да је концепција обезбеђења квалитета (бар када је у питању развијени Запад) у индустрији наметнута од:

- Са једне стране, великих јавних купаца: пре свега одбране, код набавке система наоружања и војне опреме – у почетку (након II светског рата) у САД, а затим и свим државама *NATO* пакта и другим, *NASA*-е и организација надлежних за изградњу и коришћење нуклеарних централа.
Двојаки су циљеви којима је започет читав процес: (1) индустрија сама мора да докаже да је кадра да одређени квалитет, уместо да јој се намеће додатни надзор и (2) стицање поверења у подобност превентивних мера пре него што заиста буду примењене да би се добио захтевани квалитет.

⁸¹ **Историјске чињенице** (Cruchant, L. *Шта треба да занте о квалитету*, Пословна политика Београд, 1995. г. и Feу, R., Gogue, J.-M. *Умеће управљања квалитетом*, Пословна политика, Београд 1997. г.):

Управа предузећа *Western Electric Company* из Чикага, у настојању да предупреди проблеме које су се појављивали у производњи и код купаца 1924. године формирала је “службу квалитета” сачињену од научника и инжењера. Међу ангажованим стручњацима били су и: Валтер Шухарт (*V. A. Shewhart*), Ј. М. Јуран (*J. M. Juran*), Г. Д. Едвардс (*G. D. Edwards*), Х. Г. Ромиг (*H. G. Romig*). Ову групу стручњака предводио је др Реџиналд Џонс (*Reginald Jones*).

Џонс и његови сарадници још тада су истраживали поузданост у фази пројектовања (што се и данас сматра савременим) и у великој мери користили резултате тих испитивања.

Почев од 1924. Шухарт је увео и разрадио методе статистичког управљања процесом примењиве на серијску производњу, али и шире на све процесе који се понављају (контролне карте).

Ширењу ових метода допринео је В. Е. Деминг (*W. E. Deming*), стављајући их у контекст менаџмента. У својој књизи “Према излазу из кризе” представио је принципе “трансформације западног менаџмента”.

Јуран је приближио управљање квалитетом великом броју људи. Књига коју је издао у сарадњи са још неким ауторима *Quality Control Handbook*, штампана 1951. г. постаће “библија” квалитета за цео свет.

Исте године А. В. Фајгенбаум издаје *Total Quality Control*.

Током 60-тих и 70-тих Ф. Крозби (*Ph. B. Crosby*) заступа методологију “zero - defect”.

Деминг, Јуран, Фајгенбаум и Крозби су постали међународно признати консултанци. Међутим, њихове идеје су до 80-тих година у Америци и Европи (где се управљање квалитетом на амерички начин шири и комбинује са националним приступима) остале у домену интересовања специјалиста и инжењера. Менаџмент, у складу са америчком традицијом, акценат ставља на контролу финансијских токова, не увиђајући још један, паралелан и супротан ток, ток производа, што чини управљање квалитетом интегралним делом управљања предузећем.

Одговарајући захтеви који се постављају пред испоручиоце постају део уговорних одредби, које временом добијају облик стандарда. Уговори се даље на ове стандарде само позивају. Ово је само зачетак стандарда о обезбеђењу квалитета. Из ових стандарда се касније развијају ISO стандарди.

- Са друге стране, концепција QA наметнута је од стране Јапана, који је током 80-тих година на тржиште изашао са квалитетнијим и јефтинијим производима, него што је у том тренутку могао да понуди Запад. Менаџери који су, задивљени јапанским “чудом” (квалитет по ниској цени), отишли у Јапан да “краду” идеје, вратили су се са нејасном представом у којој су у првом плану били кружоци квалитета и само визија одговорности менаџмента за квалитет. Јапан је Западу (пре свега Америци) “продао” иновирани “производ”, који је у изворном облику тридесет година раније од запада купио.⁸²

Етапа менаџмента (управљања) квалитетом (QM) – временски се може лоцирати у 90-те године, а просторно у мањој или већој мери постаје глобални процес (“највећи светски пројекат”). Основне карактеристике ове етапе су:

- међународна конкуренција и светско тржиште – с тим у вези појава мултинационалних компанија,
- развој информационих технологија и њихова примена у управљању свим аспектима пословања предузећа, подразумевајући ту квалитет,
- развој стандарда у управљању квалитетом,
- превентива и планирање процеса од иницијалне идеје, преко пројектовања, до израде (извршења услуге) и постпродајних активности – квалитет се уграђује у производ/услугу,
- наглашена функција квалитета у којој партиципирају сви запослени, посебно менаџмент; на одељењу квалитета је да планира, припреми и оперативно управља спровођењем ове функције,
- примена алата квалитета и
- економски ефекти примене система квалитета.

Етапа тоталног менаџмента (управљања) квалитетом (TQM) – ова етапа је у неким замљама (Јапан, Америка) садашњост, а за читав свет представља будућност. Основне карактеристике ове фазе су:

- процеси оријентисани купцу/кориснику (купац је “власник” процеса). При томе се прихвата чињеница да постоје екстерни, али и интерни купци (корисници). Свако у ланцу активности на реализацији крајњег производа/услуге носи свој део

⁸² **Историјске чињенице** (Cruchant, L. *Шта треба да занте о квалитету*, Пословна политика Београд, 1995. г.):

По изласку из II светског рата, у Јапану квалитет постаје национални императив. Јапанско удружање научника и инжењера (*JUSE – Japanese Union of Scientists and Engineers*) основано 1946. г. у даљем развоју одиграће велику улогу. Године 1949. у оквиру овог удружења формирана је истраживачка група за управљање квалитетом коју предводи Каору Ишикава (*Kaoru Ishikawa*). Успоставља се контакт између *JUSE* и америчких експерата. Током 50-тих Јуран, Деминг и Фајгенбаум држе серије семинара. Овде семинаре не прате, као у Америци, само инжењери и специјалисти – међу првима је ту управљачки и руководећи кадар (менаџмент највиших нивоа).

Током десет наредних година, упоредо са обуком менаџмента, омасовљена је и обука свих нивоа хијерархијске лествице до крајњих извршилаца. Ова обука одвијала се на различите начине (а под покровитељством *JUSE*): преко радио-дифузних курсева, кроз часописе, деловањем кружока квалитета. Ови последњи, испрва предвиђени као вид обуке, постали су касније инструменти побољшања квалитета, продуктивности и међуљудских односа.

Од 1960-те године Јапан је био у стању да настави сам. Развијена је специфична доктрина управљања квалитетом (*TQC – Total Quality Control* касније названа *CWQC – Company-Wide Quality Control*), након чега је следио продор у источну Азију.

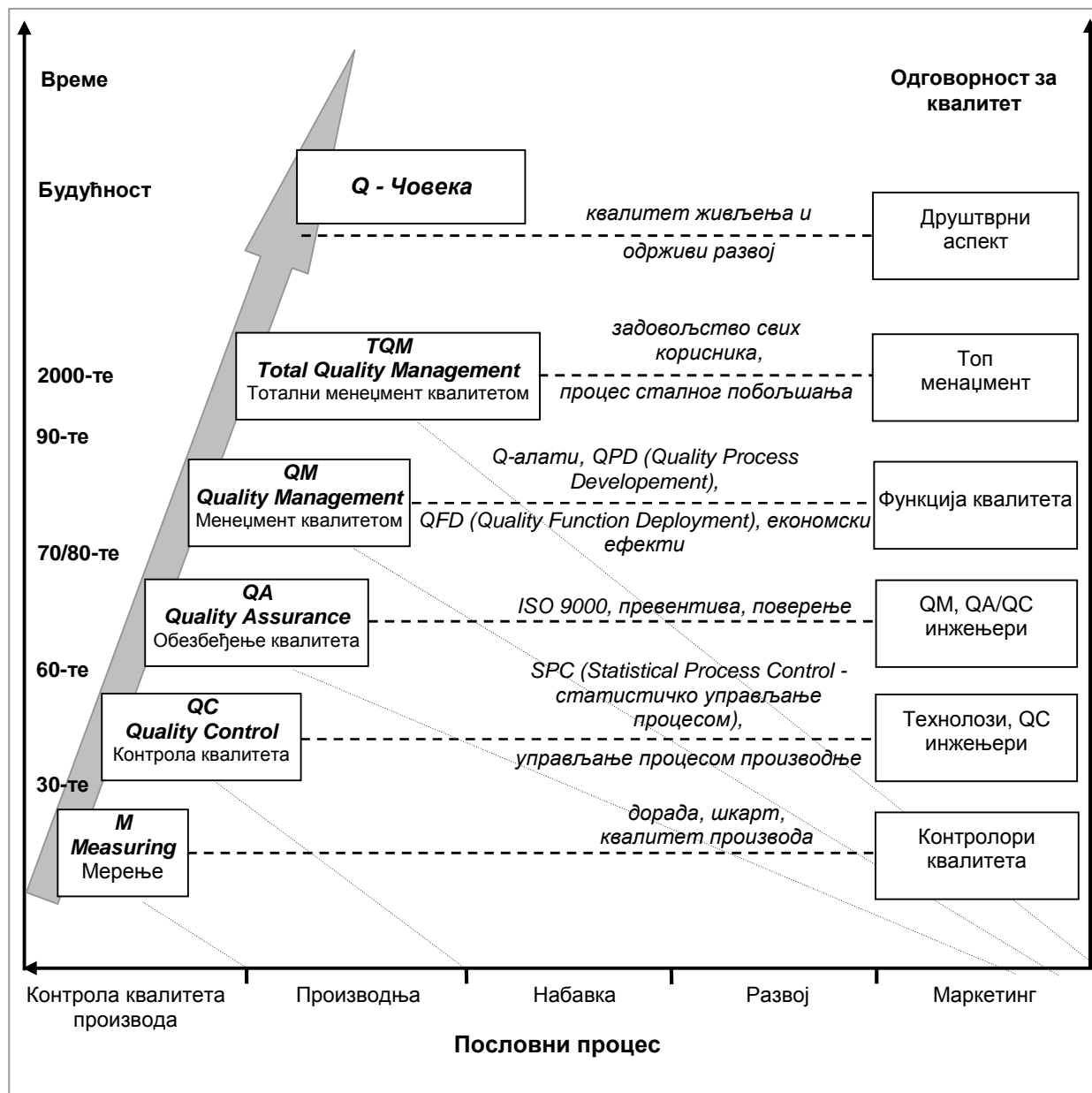
Већ средином 70-тих година јапански квалитет је у просеку надмашио квалитет на Западу.

одговорности за квалитет који се добија на крају. Тако:⁸³ купац (корисник) одговара за спецификацију својих потреба, пројектант одговара за пројектно решење, произвођач за производ или крајњу услугу, пратеће активности за складиштење, испоруку и постпродајне активности (одржавање и сервисирање);

- непрекидно побољшање процеса;
- обука запослених и комуникација;
- врховни менаџмент је најодговорнији за квалитетно пословање компаније.

Будућност (Q – Човека) – акценат је на друштвеној одговорности за квалитет, а огледа се кроз квалитет живљења и одрживи развој.

Слика 3.1 – Еволуција концепта квалитета⁸⁴



⁸³ Према Cruchant, L. **Шта треба да занте о квалитету**, Пословна политика, Београд, 1995. г. стр. 51, стварање квалитета пролази кроз више фаза: (1) очекивани квалитет, (2) прописани квалитет, (3) пројектовани квалитет, (4) остварени квалитет, (5) квалитет који се одржава, (6) квалитет који се опажа.

⁸⁴ Хелета, Н. М. **TQM – Модел изврсности**, EDUCTA, Београд 2004. г. стр. 87

3.2. Еволуција и даљи развој серије стандарда *ISO 9000*

✓ Стандардизација и стандарди

Стандардизација подразумева дефинисање и прописивање константних захтева које треба да испуни производ, услуга, процес или систем управљања у одређеном периоду времена. Сам термин стандард потиче од енглеске речи која означава норму, образац, меру.

Основни циљеви стандардизације су:

- Рационално пословање,
- Заштита здравља људи и постизање опште безбедности људи и материјалних добара,
- Заштита интереса потрошача.

Стандардизација треба да створи претпоставке за рационално коришћење пословних ресурса – знања, људи, капитала, сировина, енергије. Стандардизација управо доприноси постизању оптимизације управљања ресурсима пословања. У том смислу, стандардизација представља значајан инструмент организације пословања.

Ефекти који се постижу по основу процеса стандардизације су бројни:

- уштеда материјала,
- уштеда рада,
- унапређивање економије залиха,
- боље коришћење постојећих пословних фондова,
- олакшано сервисирање,
- створене претпоставке за производњу производа уједначеног квалитета,
- побољшана конкурентност (поготову у међународним размерама).

Стандардизација омогућује и заштиту здравља људи и постизање задовољавајућег нивоа безбедности људи и материјалних добара – производе се и продају производи уједначеног квалитета и унапред дефинисаних перформанси, који у процесу употребе функционишу по познатим принципима.

Стандардизација омогућује и заштиту интереса потрошача по основу уједначавања услова који важе за производњу и промет одређених производа – прописивање услова које треба да испуњавају материјали, делови, производи, као и методе за оцену квалитета.

Основни принципи међународних стандарда (*ISO - International Standards Organization*)⁸⁵ су следећи:

- **Једнакост** – свака институција која је чланица организације има право да предложи рад на развијању нових стандарда, за које мисли да су важни за одвијање међународне економије и техничке сарадње;
- **Добровољност** – *ISO* стандарди су добровољни – како је *ISO* невладина организација, не постоји механизам правне принуде за имплементацијом стандарда;
- **Тржишна оријентација** – *ISO* развија само оне стандарде који се односе на технологије, производе и процесе за којима постоји евидентно тржишно интересовање;

⁸⁵ *ISO* је створен 1946. г. ради развоја међународних стандарда у разним подручјима. Централна ове организације је у Женеви.

- **Консензус** – мада су *ISO* стандарди доброволјни, чињеница да су засновани на тржишном приступу, као и на консензусу интересних страна, омогућава им широку примену;
- **Међународни карактер** – *ISO* стандарди су међународног карактера – када се усвоје на међународном нивоу, земље чланице их примењују и уважавају.

✓ Стандарди у области квалитета

Када се говори о развоју писаних процедура чији је циљ стварање система обезбеђења квалитета, њихови зачеци се везују за војну индустрију САД 1959. г. Те године су настала прва документа која разматрају проблеме обезбеђења квалитета у војној индустрији и њих је издала Војна управа САД (*US Military Procurement*), а у литератури су позната као *MIL-Q-9858*. Десет година касније, *NATO* издаје своја документа о управљању квалитетом позната као *AQAP Series*. По угледу на САД, и остале државе почињу са развојем својих сопствених, националних стандарда, а све у циљу побољшања управљања квалитетом и обезбеђења квалитета својих производа.

Уз војну, мада са одређеним временским помаком, утицај на развој стандарда имала је и нуклеарна индустрија. Законом донетим 1970. г. налаже се да се код градње нуклеарних централа у САД примене поступци за обезбеђење квалитета, слични онима које примењује Одбрана, при чему се посебан значај придаје безбедности. Нормативна документа издао је Амерички национални институт за стандардизацију (*ANSI – American National Standards Institute*), а правила за градњу Америчко удружење машинских инжењера (*ASME – American Society of Mechanical Engineers*).

На међународном нивоу, Међународна комисија за нуклеарну енергију (*AIEA – Agence internationale de l'energie atomique*) објављује 1979. г. *Правила добре праксе N^o 50-C-QA*, која се тичу безбедности нуклеарних централа, а којима се прописују методе за успостављање и увођење у примену програма за обезбеђење квалитета.

Развој стандарда за обезбеђење квалитета могао би се представити на следећи начин:

- Војна управа САД издаје 1959. године стандард *MIL-Q-9858*;
- *NATO* 1969. године издаје серију познату под називом *AQAP Series*;
- Британско министарство одбране 1973. године издаје *DEFSTAN 05 Series*;
- Британски Институт за Стандардизацију 1979. године издаје стандард *BS 5750* за који се сматра да је основа развоја *ISO 9000*;
- Амерички национални институт за стандардизацију исте године издаје *ANSI/ASQS Z1.15*;
- Први нацрти Међународне организације за стандарде (*ISO*) у вези серије стандарда *ISO 9000* настају 1982. године;
- *TC 176 (Technical Comittee for Quality Management and Quality Assurance - Технички комитет са менаџмент квалитетом и обезбеђење квалитета)* у оквиру *ISO 1987*. године издаје прву верзију стандарда *ISO 9000*. У усвајању прве верзије стандарда учествовало је 26 држава;
- прва ревизија стандарда била је 1990. године;
- друга ревизија стандарда била је 1994. године;
- верзија стандарда која је тренутно у употреби ступила је на снагу крајем 2000. г.

ISO 9000 серија стандарда је превасходно развијена као основа за обезбеђење квалитета у производним процесима, али је примењива и примењује се на процесе пружања услуга (угоститељство, комуникације, здравство, одржавање, комуналне услуге, трговина, финансије, администрација, техничке услуге, снабдевање, наука, туризам, образовање, пројектовање, консалтинг, итд.). Овај проблем је решен објављивањем серије упутстава, инструкција и других публикација које прате примену овог стандарда.

Примена међународних стандарда *ISO 9000* представља прекретницу у области изучавања феномена квалитета. Стандарди су донели заокрет у приступу проблему – од реактивног размишљања, које је имало за циљ отклањање већ насталих грешака, ка **проактивном размишљању**, усмерном ка спречавању грешака у будућем пословању. Наиме, примена стандарда омогућава сагледавање и идентификовање потенцијалних узрочника проблема и спречавање њиховог појављивања у будућности.

✓ Елементи у серији стандарда *ISO 9000*

Серија стандарда *ISO 9000:1994*

Верзија стандарда из 1994. године, састоји се из три модела, на основу којих се врши сертификација уведеног система квалитета у организацији. Ти модели су следећи:

1. *ISO 9001* - Модел за обезбеђивање квалитета у пројектовању, развоју, производњи, уградњи и сервисирању;
2. *ISO 9002* - Модел за обезбеђивање квалитета у производњи, уградњи и сервисирању;
3. *ISO 9003* - Модел за обезбеђивање квалитета у завршној контроли и испитивању.

Наведена три модела служила су као основа за практичну примену система квалитета у организацијама широм света. Модел *ISO 9001* је најопштијег карактера, јер обухвата целокупан процес пословања једне организације, од пројектовања и развоја, па до сервисирања. Модел *ISO 9002* односи се само на процес производње, уградње и сервисирања (не укључује пројектовање и развој), док је модел *ISO 9003* најједноставнији и бави се питањима обезбеђења квалитета у завршној контроли и испитивању.

Поред три напред наведена стандарда из серије *ISO 9000* из 1994. значајан стандард је и *ISO 8402* - Основе и речник. Због недовољно прилагођене терминологије између *ISO 8402* и модела за обезбеђење система квалитета *ISO 9001*, настала су различита упутства за тумачење и разумевање стандарда и примену модела за обезбеђивање квалитета у различитим делатностима. Ово је резултовало публиковањем око 30 стандарда који чине серију *ISO 9000* из 1994.

Серија стандарда *ISO 9000:2000*

Међу најважније међународне стандарде серије *ISO 9000:2000* спадају:

1. *ISO 9000:2000* – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник,
2. *ISO 9001:2000* – Систем менаџмента квалитетом – Захтеви и
3. *ISO 9004:2000* – Систем менаџмента квалитетом – Упутство за унапређење.

Модел дат у *ISO 9001:2000* служи као основа за практичну примену система менаџмента квалитетом у организацијама. Преостали стандарди серије су пратећи и намена им је да употпуне имплементацију свих захтева овог стандарда.

✓ Даљи развој

ISO/TC 176 је дискутовао о изменама и ревизији стандарда серије *ISO 9000*. Одлучено је:⁸⁶

- да се изврши ревизија стандарда *ISO 9004* у 2008 г. и
- нова ревизија *ISO 9001* следи не пре 2012 г.

Мотив за овакву одлуку је да је за разлику од *ISO 9004*, *ISO 9001* много отпорнији на било какве промене у бинис окружењу и менаџмент захтевима.

⁸⁶ Carrión, A., Grisales, Á. **BEYOND ISO 9000: The E.F.Q.M. Model**, 10. Међународна конференција УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ И ПОУЗДАНОШЋУ DQM-2007, Београд 13.-14.06.2007. г. Зборник радова, UDK 658.56, ISSN 1451-4966

3.3. Димензије квалитета⁸⁷

Опстанак, раст и развој предузећа у савременим, тржишним условима привређивања одвија се у специфичном амбијенту. Тржиште, које је почетком овог века било “гладно” производа, обасипано од средине прошлог века производима који су, додуше, имали ниску цену, али су зато имали и врло “низак” квалитет, сада се више не осваја ниским ценама (јер су цене предмет договорања и погађања), већ за купца “довољно високим” квалитетом. Зато се може рећи да су аспекти који чине овај амбијент, аспекти квалитета.

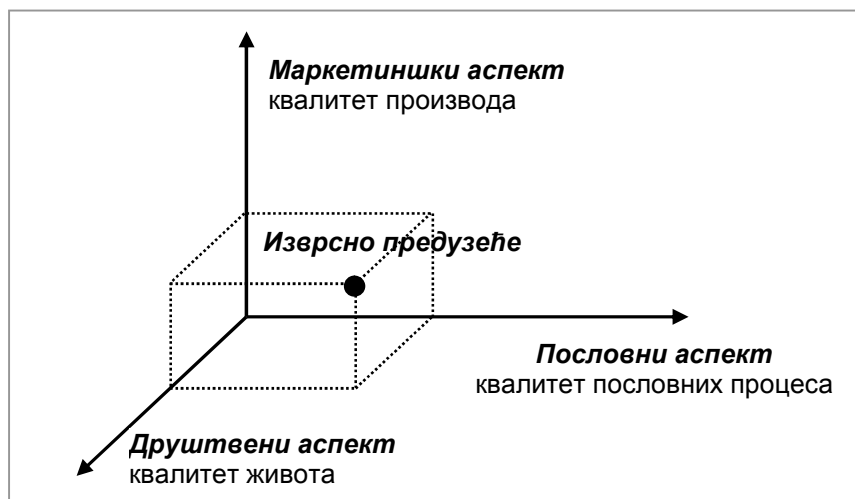
Ту је пре свега **пословни аспект**, за кога је директно заинтересован сам врх компаније (Управни одбор). Циљ квалитет пословних процеса, изражен је кроз подциљеве: повећање ефикасности, снижење трошкова, повећање продуктивности, повећање профита, дугорочан опстанак компаније.

Други је **маркетиншки аспект**. Он је одређен тржиштем, а изражен кроз квалитет производа. Квалитетан производ је погодан за употребу, задовољава потребе купца и њиме се побеђује конкуренција.

Трећи аспект је **друштвени аспект**. Душтво је заинтересовано за квалитет живота. Овде се посматра: заштита здравља људи, заштита околине, штедња природних ресурса, заштита потрошача.

Ова три аспекта представљају димензије координатног система у коме свако предузеће заузима одређену “координату” (слика 3.2). Циљ је да се створи изврсно предузеће развојем (унапређењем квалитета) у сваком од три поменута правца.

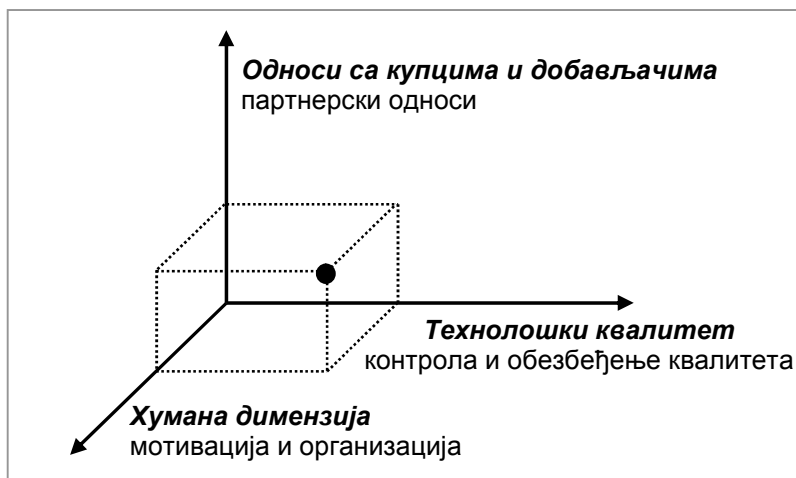
Слика 3.2 – Аспекти квалитета



Осим овог постоји још један, интерни амбијент који, заправо, представља преликване димензије екстерног амбијента на ентитет предузећа. Њега чине димензије квалитета у компанији: технолошки квалитет, односи са купцима и добављачима и хумана димензија (слика 3.3). Ове су димензије елементи *TQM* концепта у предузећу.

⁸⁷ Овај део обрађен у складу са: Хелета, Н. М. **КВАЛИТЕТОМ У СВЕТ – Систем квалитета основа за TQM**, MAGENTA Z. I. Београд 1995. г.

Слика 3.3 – Димензије квалитета у предузећу (компанији)



Технолошки квалитет – потенцирају га акционати предузећа. На технолошки квалитет се може утицати контролом и обезбеђењем квалитета, што се постиже применом метода и техника у областима:

- развоја и побољшања производа,
- технолошких поступака обраде,
- метода испитивања и контролисања,
- савремене методе и технике уз коришћење рачунара, роботизацију и управљање,
- метрологије и стандардизације,
- SPC метода и техника,
- систем квалитета према *ISO 9000*.

Хумана димензија – односи се на мотивацију запослених и организацију рада у предузећу. Овде се предузимају следеће активности:

- мотивација највишег руководства (менаџмента) за унапређење квалитета,
- оспособљавање QA инжењера,
- масовно образовање и обука за квалитет,
- промена организационе културе,
- директно укључивање менаџмента у унапређење квалитета,
- организација кружока квалитета.

Односи са купцима и добављачима – да би односи били партнерски, потребно је да се реализују следећи циљеви:

- стварање имиџа компаније базираног на потпуном задовољењу купца и поверењу,
- провера система квалитета од стране купца и од треће стране,
- градња партнерских односа и споразума о обезбеђењу квалитета,
- уједначавање пословних процеса у циљу стварања услова за производњу “без складишта”.

Призма кроз коју се преламају аспекти и једног и другог амбијента је менаџмент. Ови аспекти су елементи “присиле” која се врши на менаџмент да истраје на унапређењу квалитета.

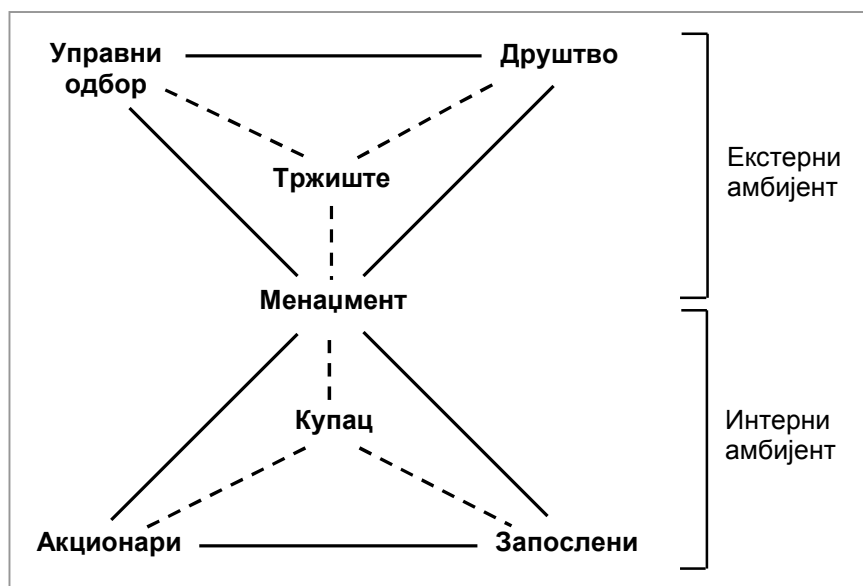
Посао менаџмента је да осмисли циљеве предузећа и активности на постизању циљева, креирањем елемената сратешке пирамиде:⁸⁸ визије, мисије, политике, стратегије и

⁸⁸ Визијом се одређује позиција предузећа у будућности. Мисија води компанију у правцу дефинисаном визијом, при чему се одређују активности које се односе на одређене производе, тржишта и технологије (маршрута). Политиком се дају намере и циљеви. Стратегијом и тактиком се дефинишу: одговорности, организација, ресурси, конкретне активности и њихова динамика.

тактике. Посао менаџмента је, такође, да управља пословним процесима, којима се реализују активности за постављене циљеве. Директна последица активности менаџмента је позиционирање предузећа у оба координатна система.

Глобална мотивациона петља за квалитет приказана на следећој слици садржи све претходно наведено.

Слика 3.4 – Глобална мотивациона петља за квалитет



3.4. Систем квалитета и обезбеђење квалитета

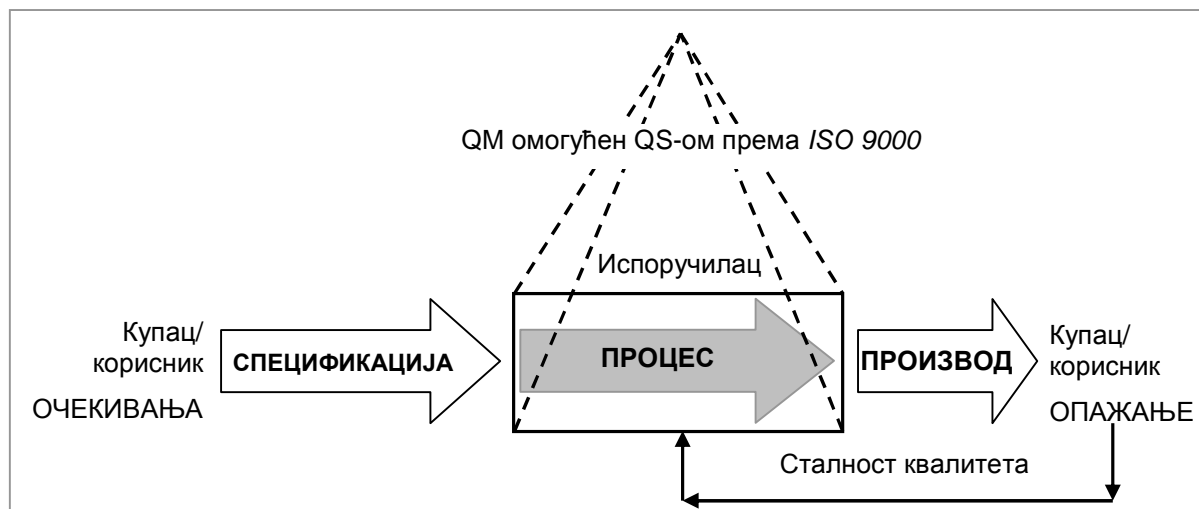
Управљање квалитетом је део укупне функције управљања и обухвата све фазе у процесу развоја и реализације производа/услуге, од почетних спецификација производа⁸⁹ и развоја па до коначне испоруке купцу/кориснику и постпродајних активности, укључујући и управљање трошковима квалитета.

✓ Систем квалитета

Процес без система квалитета је “црна кутија” за менаџмент. С обзиром на организациону сложеност предузећа, управљање преко једноставне повратне спреге на бази улаза и излаза система, не може адекватно решити проблем одступања квалитета (у позитивном или негативном смислу). Организациона структура, поступци, процеси и ресурси неопходни су за прецизно управљање квалитетом и то су елементи система квалитета.

⁸⁹ Постоји разлика код уговорног и неугворног односа са купцима. Код **уговорног односа** спецификацију даје уговор са купцем, односно купац и предузеће-испоручилац у уговорном процесу. Код **неугворног односа** потребе купца па и спецификација производа/услуге се предпостављају на основу свеобухватне анализе потреба и захтева тржшта (купци, конкуренција, подуговарачи – добављачи, понуда – тражња итд.), што је, опет, нека врста уговорног процеса али са непознатим купцем. Маркетиншка функција је најодговорнија за овај део процеса у предузећу.

Слика 3.5 – Систем квалитета и обезбеђење квалитета



v Обезбеђење квалитета

Осим квалитета самог производа/услуге, купца интересује је и способност испоручиоца да квалитет обезбеди током времена. Обезбеђење квалитета има за циљ да задовољи ту потребу купца гарантујући му потребну сталност квалитета, односно потребну поузданост процеса. Значи, обезбеђење квалитета се, као и интерни квалитет, односи на процес, при чему купац може оценити поузданост процеса.

Код оцене поузданости процеса појављује се проблем: који то систем оцене изабрати, а да га прихвате и купци и испоручилац? Решење овог проблема је циљ стандарда *ISO 9000*. Њихов други циљ је да, уместо сертификације неког испоручиоца од стране сваког од његових купаца, то обави независна организација (сертификациона кућа), при чему купац и испоручилац морају да се сложе око њеног идентитета.

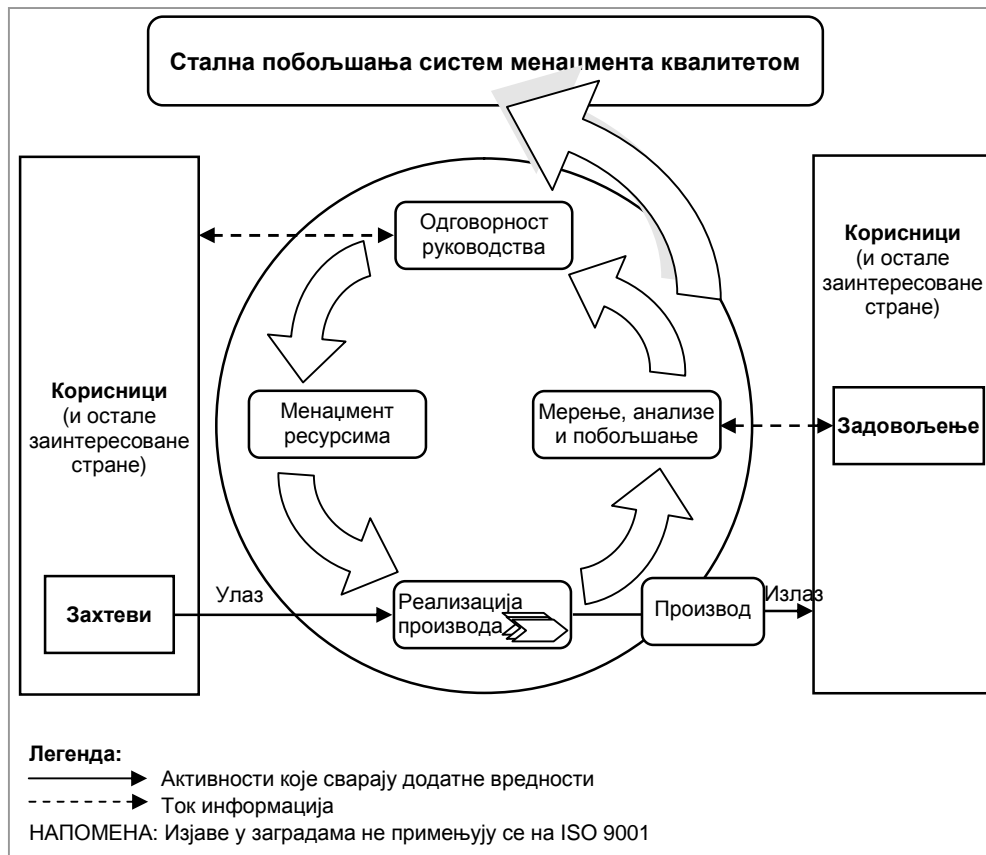
Према захтевима *ISO 9000* успостављен, документован и одржаван систем квалитета средство је обезбеђења квалитета производа или услуге.

3.5. Систем менаџмента квалитетом (QMS) према *ISO 9001:2000* – Захтеви и карактеристике

Нова верзија стандарда из 2000. године заснива се на 4 мегапроцеса у оквиру којих се дефинише систем менаџмента квалитетом. Ти мегапроцеси су следећи:

- Одговорност руководства,
- Управљање ресурсима,
- Реализација производа,
- Мерење, анализа и унапређење.

Приказ процесног модела система управљања квалитетом у складу са стандардом *ISO 9001:2000* је дат на слици 3.6.

Слика 3.6 – Модел система менаџмента квалитетом заснованог на процесима⁹⁰

Руководство је одговорно за све активности у организацији у вези са унапређивањем квалитета пословања, при чему захтеви корисника представљају полазну тачку у деловању руководства. Руководство мора да обезбеди све потребне ресурсе да би се то постигло – људе, опрему, информације, инфраструктуру. Да би се извршила реализација производа, потребно је управљати свим процесима који стварају производ или услугу. У циљу сталног унапређивања квалитета пословања потребно је вршити мерење, анализу и унапређивање процеса, производа или услуге. Посебна пажња мора да се посвети мерењу задовољства корисника.

Нова верзија стандарда подржана је са 8 менаџмент принципа. Принцип управљања квалитетом је обухватно и фундаментално правило за вођење и функционисање организације, дугорочно усмерене ка сталном унапређењу перформанси са фокусирањем на купца и задовољењем потреба свих осталих интересних страна.⁹¹ Менаџмент принципи су следећи:

1. **Организација окренута купцу** – Организације зависе од својих корисника и оне треба да разумеју актуелне и будуће потребе корисника, треба да испуне захтеве корисника и да настоје да пруже и више од онога што корисници очекују од организације;
2. **Лидерство** – Лидери успостављају јединство циљева и вођење организације. Они треба да стварају и одржавају интерно окружење у којем особље може у потпуности да учествује у остваривању циљева организације;
3. **Укљученост људи** – Особље на свим нивоима чини суштински део једне организације и њиховим пуним укључивањем омогућава се да се искористе њихове способности за остваривање добробити организације;

⁹⁰ Стандард *JUS ISO 9001:2001 – Системи менаџмента квалитетом - Захтеви*, стр. 8.

⁹¹ Стандард *JUS ISO 9001:2001 – Системи менаџмента квалитетом - Захтеви*, стр. 6

4. **Процесни приступ** – Жељени резултат се може ефикасније остварити ако се менаџмент одговарајућим активностима и ресурсима остварује као процес;
5. **Системски приступ** – Идентификовање и разумевање неког система међусобно повезаних процеса и менаџмента тим системом доприносе ефикасности и ефикасности организације у остваривању њених циљева;
6. **Стално унапређење** – Стално побољшавање укупних перформанси организације треба да представља њен стални циљ;
7. **Чињенични приступ одлучивању** - Ефективне одлуке се заснивају на анализи података и информација;
8. **Обострано користан однос са испоручиоцима (снабдевачима)** - Организација и њени испоручиоци су независни, па узајамно корисни односи повећавају способност и једних и других на остваривању вредности.

Ревизија стандарда из 2000. године имала је за циљ унапређивање методологије система управљања квалитетом. У питању је процесни модел (један модел, за разлику од три модела из 1994.), код кога постоји логичан след захтева стандарда. Уврштени су захтеви за стално унапређивање квалитета и инсистира се на перманентном мерењу задовољства корисника, што ствара добру основу за даљи развој концепта квалитета у организацији која примењује стандард *ISO 9001:2000*. У стандарду је извршено унапређивање терминологије – термини су усаглашени са управљачким концептом – а стандард је компатибилан са међународном серијом стандарда *ISO 14000 – Управљање заштитом животне средине*.

Захтеви дефинисани у стандарду *ISO 9001:2000* су следећи:

1. **Предмет и подручје примене**
2. **Нормативне референце**
3. **Термини и дефиниције**
4. **Систем менаџмента квалитетом**
 - 4.1. Општи захтеви
 - 4.2. Захтеви који се односе на документацију
5. **Одговорност руководства**
 - 5.1. Обавезе и деловање руководства
 - 5.2. Усредсређеност на корисника
 - 5.3. Политика квалитета
 - 5.4. Планирање
 - 5.5. Одговорности, овлашћења и комуникација
 - 5.6. Преиспитивање од стране руководства
6. **Менаџмент ресурсима**
 - 6.1. Обезбеђивање ресурса
 - 6.2. Људски ресурси
 - 6.3. Инфраструктура
 - 6.4. Радна средина
7. **Реализација производа**
 - 7.1. Планирање реализације производа
 - 7.2. Процеси који се односе на корисника
 - 7.3. Пројектовање и развој
 - 7.4. Набавка
 - 7.5. Производња и сервисирање
 - 7.6. Управљање уређајима за праћење и мерење

8. Мерење, анализа и побољшање

- 8.1. Опште одредбе
- 8.2. Праћење и мерење
- 8.3. Управљање неусаглашеним производом
- 8.4. Анализа података
- 8.5. Побољшавање.

Основне **предности нове верзије стандарда** су следеће:

- Применљив је на сва подручја пословања – производњу и услужне делатности,
- Једноставност у имплементацији,
- Разумљивост термина,
- Процесни приступ,
- Инсистирање на континуалном унапређивању квалитета пословања у функцији задовољења захтева корисника,
- Конзистентност два стандарда *ISO 9000* и *ISO 14000*.

3.5.1. Опште карактеристике

3.5.1.1. Документација система менаџмента квалитетом

Управљање квалитетом на бази имплементације стандарда *ISO 9001* подразумева **документовани приступ** – организација која примењује овај концепт мора да изгради **документацију система квалитета** у складу са захтевима стандарда. Документа се користе да би се помоћу њих описале активности, процеси, начин рада организације.

Документација система менаџмента квалитетом може се поделити на две велике групе: документи и записи.

1. **Документи** се користе за одређивање политике квалитета, поступака (процедура), упутстава, начина управљања, као и за објашњење података.
2. **Записи** су документи који садрже податке и информације и користе се као објективни докази да су одређене активности спроведене. Практично, уколико не постоји запис о некој активности, та активност као да није ни извршена. Записи могу имати формализован и неформализован облик.

Документација је важна у проверама преко друге и треће стране, јер представља објективан доказ да је у предузећу које се оцењује успостављен систем квалитета (систем менаџмента квалитетом), да се он правилно спроводи и контролише на свим нивоима.

Стандард препоручује следећу хијерархију докумената квалитета:

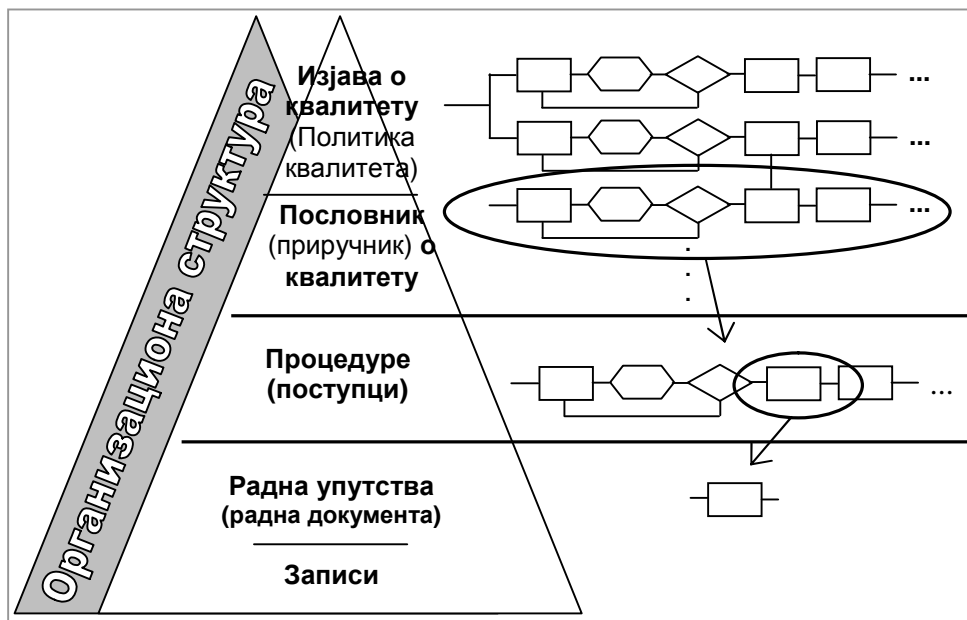
- Ниво I – Пословник (приручник) о квалитету.** Документом се описује систем менаџмента квалитетом у складу са исказаном политиком квалитета, циљевима и примењеним стандардом. Практично, дати су сви процеси који се одвијају у организацији, усклађени са захтевима стандарда;
- Ниво II – Поступци (процедуре).** Описују се активности посебних функционалних јединица потребних за примену елемената система менаџмента квалитетом. Најчешће важи правило: 1 процедура→1 процес;
- Ниво II – Други документи о квалитету** (радне инструкције – упутства, обрасци, извештаји итд.). Овај ниво чине детаљни радни документи и записи. Најчешће једно радно упутство детаљно приказује једну радну активност, или неколико комплементарних активности (на пр. активности у студентској служби, рачуноводству...).

Документација се често у пракси организује у четири нивоа. Приручник (пословник) о квалитету и Политика квалитета (изјава о квалитету) чине први ниво. На другом нивоу

налазе се процедуре (поступци). Трећи ниво сачињавају радна упутства, а база података са свим осталим документима (обрасци, извештаји - уопште записи) чини четврти ниво.

Структура документације представљена је сликом 3.7.

Слика 3.7 – Структура документације QMS и веза са организационом структуром



Слика 3.7 указује на још једну чињеницу битну за документацију QMS, а то је њена дистрибуција у организацији. Наиме, документи се креирају због захтева система и стандарда, али и из разлога њихове употребе.

Политика квалитета најчешће једном реченицом илуструје намере организације у области менаџмента квалитетом. Овај документ је јаван и општег карактера, неопходно је обезбедити да се он дистрибуира кроз читаву организацију и да је сви запослени познају, сваки у свом домену (за своју област деловања).

Приручник о квалитету је, обзиром на свој карактер и садржај, намењен највишем руководству (топ менаџменту). За овај ниво управљања потребан је документ (приручник) који даје мапу свих процеса (без непотребних детаља), јер се овде управља целином. Приручник није документ који стриктно спада у домен пословне тајне и понекад се комплетан (или неки његови делови посебно штампани у форми брошура) даје на увид купцима/корисницима услуга предузећа.

Процедуре (поступци) су документи оперативног (процесног) менаџмента, оног дела управљачког кадра који мора да до детаља познаје процес (или процесе) којим управља, односно активности и њихов редослед, међусобне везе активности, улазе и излазе из процеса и активности као и домене одговорности у процесима. Није неопходно да менаџери овог нивоа познају сваку активност у процесу до детаља. Ови документи, зависно од процеса који је њима приказан, могу бити достављени на увид и купцима/корисницима услуга предузећа, осим ако се не ради о процедурама које описују посебне технолошке или пратеће процесе који су специфични за организацију, па стога спадају у пословне тајне предузећа.

Радна упутства су документи које “дуже” непосредни извршиоци активности у процесима. Ови документи до детаља описују сваку активност или групу комплементарних активности. Често нису доступни никоме ван организације

Стандард *ISO 9001:2000* захтева постојање следећих докумената QMS:

- **Изјава о квалитету** (политика квалитета) и мерљиви циљеви квалитета;

- Приручник (пословник) о квалитету;
- Шест обавезних процедура (поступака) и то:
 1. Управљање документима QMS,
 2. Управљање записима QMS,
 3. Интерне провере,
 4. Управљање неусаглашеностима,
 5. Корективне мере,
 6. Превентивне мере.

Такође, према стандарду постоје и **обавезни записи**:

- преиспитивање од стране руководства,
- обука,
- улазни захтеви пројекта,
- оцена добављача,
- записи о калибрацији,
- резултати оцене квалитета,
- записи о неусаглашеностима.

3.5.1.2. Процес увођења система менаџмента квалитетом

Процес увођења система менаџмента квалитетом се састоји из 4 фазе:

1. Припрема за развој система квалитета,
2. Развој система квалитета,
3. Успостављање и одржавање система квалитета,
4. Атестирање система.

Постоји неколико приступа пројекту увођења система управљања квалитетом. Главна разлика је у потенцирању обука запослених, односно консултантских услуга. Квалитетнија обука захтева мање ангажовање консултаната и обрнуто. У развијеним земљама доминира приступ да је много битније уложити у обуку запослених и тиме дугорочно утицати на изградњу концепта квалитета у организацији.

Најпрагматичнији приступ процесу увођења система управљања квалитетом се састоји из пет фаза и то:

- **Прва фаза** – припрема организације за прихватање и реализацију пројекта увођења и успостављања система управљања квалитетом, такозвана *GAP* анализа;
- **Друга фаза** – обука кадрова;
- **Трећа фаза** – пројектовање документације квалитета;
- **Четврта фаза** – имплементација пројектоване конфигурације система управљања квалитетом;
- **Пета фаза** – припрема и подношење захтева за сертификацију.

Прва фаза подразумева израду *GAP*, односно ситуационе анализе (анализа “јаза”), која има за циљ да утврди ниво организације предузећа, у односу на захтеве стандарда, као и који су ресурси неопходни за примену стандарда (време, број људи, материјална средства), као и која је документација неопходна. Другим речима, у овој фази се дефинишу кораци које је потребно реализовати да би се организација довела до сертификације уведеног система управљања квалитетом.

Обука кадрова подразумева извођење инструктивних семинара и то у следећим нивоима:

- Општа обука за све запослене;
- Обука за пројектовање документације квалитета;
- Обука за оцењиваче система управљања квалитетом.

Други и трећи ниво обуке се углавном односе на пројектни тим који се бави увођењем концепта квалитета у организацији.

Пројектовање документације квалитета подразумева израду неопходних докумената квалитета у складу са захтевима стандарда и пословањем организације. Пројектује се минимални обим документације, односно само она документа која су:

- потребна према захтевима стандарда,
- потребна због нормативних обавеза,
- корисна за успешно пословање организације.

Имплементација пројектоване документације квалитета представља почетак примене – организација почиње да ради у складу са документима који су усклађени са захтевима стандарда. Поред примене документације квалитета у свакодневном пословању, ова фаза подразумева спровођење интерних провера, као активности која има за циљ дефинисање нивоа усвајања концепта квалитета у организацији.

Последња фаза подразумева да се изврши финална дорада примењеног концепта квалитета (на бази резултата интерних провера и решавања корективних мера) и избор сертификационог тела.

3.5.1.3. Провере уведеног система менаџмента квалитетом

Ефикасност примењеног система менаџмента квалитетом се мери проверама система. Провера система квалитета се врши на два начина:

- **провером документације** система менаџмента квалитетом,
- **провером примене документације** система менаџмента квалитетом.

Систем менаџмента квалитетом мора да садржи јасно дефинисану структуру, описе, распоред дужности и одговорности, одговарајући ниво документованих поступака за контролу свих релевантних делатности, као и документацију која мора бити доступна на месту употребе.

У току провере анализирају се оба аспекта – документација и њена примена, при чему се углавном проверава следећа документација:

- записи са претходних провера,
- извештаји о неусаглашеностима и проблемима,
- примедбе и жалбе купаца, као и производи враћени од стране купца, односно реакција купаца, односно задовољство купаца,
- реакција на корективне мере – ефикасност и ефикасност примењених корективних мера,
- контрола квалитета и други статистички показатељи који се односе на мерење и анализу карактеристика процеса, производа и услуга.

Све провере које се врше у оквиру организације морају бити:

- **формалне и званичне**, у смислу да су сви запослени унапред обавештени са термином провере а проверивачи са својим задацима у процесу провере,
- **сталне** – планирају се у правилним временским размацама,
- **систематске** – морају да буду планиране и документоване.

Приликом провере морају се узети у обзир следеће чињенице:

- шта ће бити проверавано,
- који стандард ће бити коришћен,
- који су документи потребни за проверу усклађености,
- који је обим провере,
- какви су захтеви за проверу документације,
- какви су захтеви за планирање провере,
- пропратна документа провере.

Провере система менаџмента квалитетом могу бити:

1. **интерне провере** – обављају се унутар организације, од стране самих запослених,
2. **провера преко друге стране** – представља проверу једне организације од стране друге организације,
3. **провера преко треће стране** – независна провера која се обавља са циљем добијања сертификата од акредитованих сертификационих тела.

Сертификација система квалитета представља процес оцењивања уведеног система квалитета у једну организацију, од стране овлашћене организације. Основни делови регистрационог процеса су:

- примена стандарда,
- провера документације,
- прелиминарна посета,
- споразум о врсти и начину оцене.
- оцена.

Сама реализација оцене подразумева посету независних експерата из сертификационог тела који проверавају усаглашеност пројектованог система квалитета са захтевима стандарда и примену самог система квалитета у организацији. **Сертификациона тела** су организације којима овлашћења дају акредитациона тела да врше независне провере система квалитета.

Провере преко треће стране се одвијају у 4 фазе чије се трајање може исказати у процентима на следећи начин:⁹²

- Припрема – 40%
- Извођење – 40%
- Извештавање – 10%
- Пропратне активности – 10%.

Како се значајан део провере обавља кроз комуницирање, проверивачи морају да поседују способност комуницирања. Око 80% свог времена проверивачи проведу комуницирајући са заинтересовним странама, од чега 50% слушајући, 20% причајући, 20% читајући и 10% пишући извештаје.

3.5.2. Трошкови квалитета

Трошкови квалитета се могу поделити на директно видљиве трошкове квалитета и индиректно видљиве трошкове квалитета. У директно видљиве трошкове квалитета спадају:

- губици,
- шкарт,
- дорада,
- гаранција,
- трошкови испитивања,
- трошкови услед грешке.

У индиректно видљиве трошкове спадају:

- трошкови активности за спречавање грешака.
- трошкови за одвијање делатности,
- померање термина,
- повећани трошкови отпремања,
- превисоки трошкови залиха,
- смањивање радног морала, губитак имиџа,

⁹² Андре, П. *ISO 9000 – оцењивање система квалитета*, Кућа штампе, Београд, 1996. стр. 83

- губитак клијената.

Трошкови квалитета се налазе у вези са ценом производа. Уопштено говорећи, у цену су урачунати трошкови шкарта (и сервиса који се јавља услед неопходности отклањања грешке након испоруке производа) и превенције у циљу отклањања шкарта. Те две цене су узајамно повезане и обрнуто пропорционалне. Трошкови превенције су неколико пута нижи од трошкова корекције, који настају када се неусаглашености или шкарт појаве.

Када се ради о техникама мерења трошкова квалитета јављају се одређени проблеми:

- Трошкови квалитета се јасно не изражавају у финансијским извештајима,
- Понекад је време између предузетих мера и остварене користи релативно дуго,
- Бројне субјективне процене,
- Невидљиви трошкови,
- Проблеми поређења трошкова у времену.

У традиционалном приступу, трошкови квалитета се деле на трошкове задовољавања захтева производа и трошкове отклањања неусаглашености.⁹³

У трошкове усаглашавања са захтевима спадају:

- **Трошкови превенције** – трошкови свих активности које се предузимају да би се спречила појава неусаглашености (трошкови обуке, провере квалитета, истраживања тржишта),
- **Трошкови процењивања** – трошкови мерења и оцењивања усаглашености квалитета производа уз трошкове испитивања, контролисања, тестирања, провере, итд.

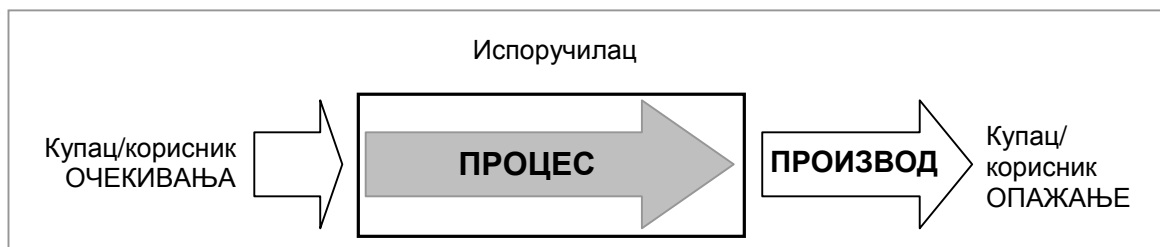
У трошкове неусаглашености спадају:

- **Интерни трошкови** – трошкови који настају пре испоруке производа, као што су дорада, преправка, поправка, поновно контролисање и испитивање након извршених дорада и преправки, трошкови шкарта, итд.
- **Екстерни трошкови** – трошкови који настају након испоруке неусаглашеног производа, што подразумева трошкове гаранције, сервиса, жалби купаца и повраћаја средстава.

3.5.2.1. Екстерни квалитет

Предузеће, процесом производње реализује производ намењен купцу/кориснику. Купац на основу својих потреба (очекивања) и опажања оцењује производ који му се нуди. У складу са тим квалитет производа не постоји сам по себи, нити се може посматрати једино преко карактеристика производа. Квалитет производа зависи од тога шта купац/корисник од производа очекује, слика 3.8.

Слика 3.8 – Квалитет производа

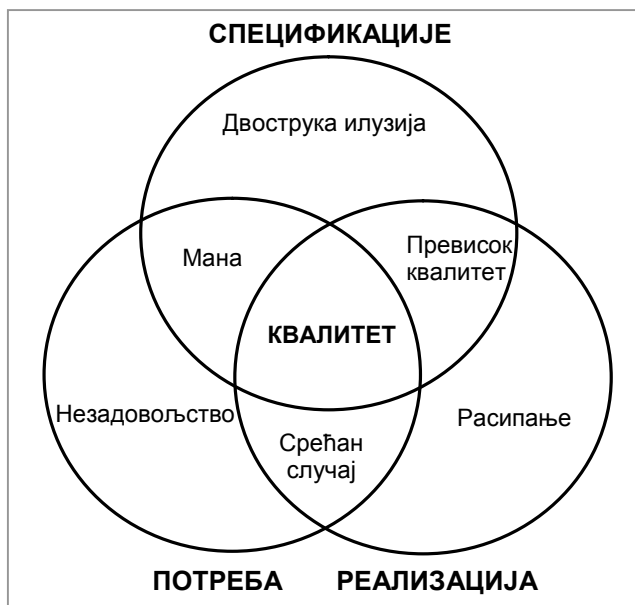


⁹³ Rao A. *Total Quality Management*, John Wiley and Sons, NY, USA, 1996. стр. 122

Производ настаје на бази три домена (слика 3.9):⁹⁴

1. потребе купца,
2. спецификације купца и
3. процеса реализације.

Слика 3.9 – Појмовник квалитета⁹⁵

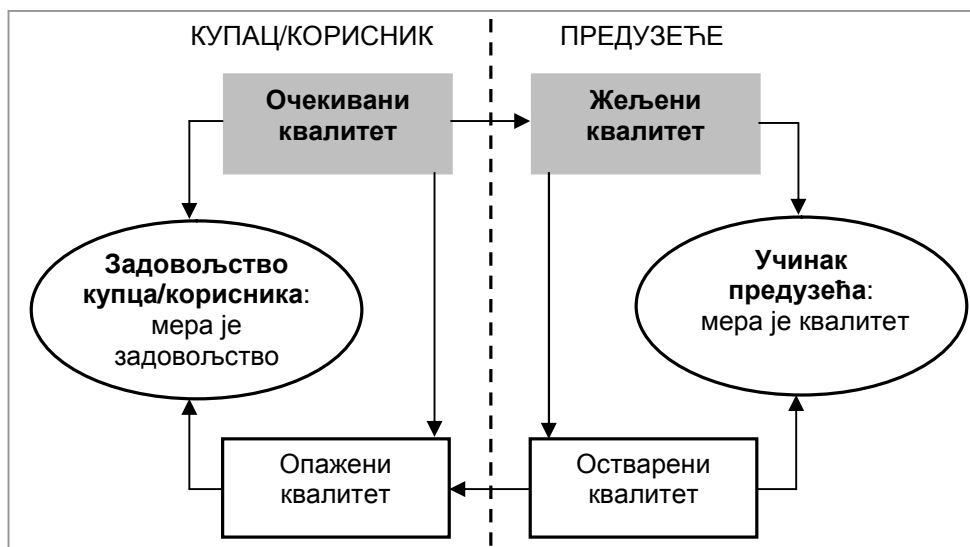


У пресеку сва три домена налази се **квалитет**. **Незадовољство** купца настаје због потреба које нису узете у обзир. **Расипање** настаје због реализације коју купци нису очекивали и нису тражили. **Мана/недостатак** настаје као неспособност да се реализује оно што је тражено и прописано. Недовољно прецизне спецификације су обмана (**илузија**) и за купца и за испоручиоца. **Превисок квалитет** настаје као последица и недовољно прецизних спецификација и претеране (за купца неочекиване) реализације. На крају, **срећан случај** представља случајно задовољење купчевих потреба, а резултат је комбинације расипања у току реализације и потребе купца која није задовољена на одговарајући начин.

Следећа слика приказује однос задовољства купца и учинка предузећа кроз очекивани и опажени квалитет и са друге стране жељени и остварени квалитет.

⁹⁴ Мисли се на све активности које имају утицаја на квалитет: (1) маркетинг и истраживање тржишта, (2) развој и пројектовање производа, (3) развој и планирање процеса, (4) набавка, (5) производња или пружање услуга, (6) верификација, (7) паковање и складиштење, (8) продаја и дистрибуција, (9) уградња и пуштање у рад, (10) техничка помоћ и сервисирање, (11) експлоатација производа (после продаје) и (12) одлагање или рециклажа на крају корисног века.

⁹⁵ Jambart, С. **Обезбеђење квалитета – Стандарди ISO 9000 у пракси**, Пословна политика, Београд 1996. г. стр. 10

Слика 3.10 – Екстерни квалитет: мера задовољства купца/корисника и учинка предузећа⁹⁶

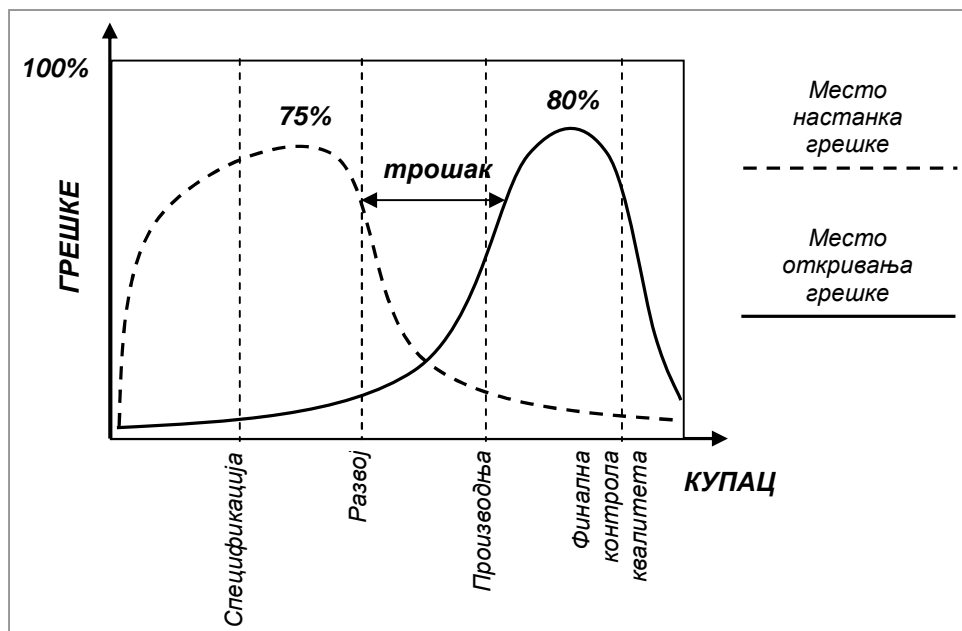
3.5.2.2. Интерни квалитет

Ако је код екстерног квалитета нагласак на производу, код интерног квалитета нагласак је на процесу. Мада је важно задовољство корисника, то није и довољно да би се обезбедио опстанак предузећа: потребно је још да се процес реализације одвија под економски прихватљивим условима.

Интерни квалитет представља способност неког предузећа да се реализују активности у складу са утврђеним захтевима и то “из прве”. Насупрот овоме, присуство интерног некавалитета, захтева да се активности које нису у складу са жељеним квалитетом понове, што проузрокује додатне трошкове.

Некавалитет се односи на производ, али и на процес. Некавалитет у процесу је много озбиљнији, тим пре што он више кошта ако се касније појави. Тада су раније обављене операције делом или потпуно изгубљене. Осим тога, трошкови некавалитета расту са сваком фазом реализације процеса. Према *SIEMENS NMA* анализи, око 75% свих грешака на производима настају још у фази развоја или пројектовања, а 80% од свих грешака се открије тек на финалним деловима или готовим производима (слика 3.11).

⁹⁶ Jambart, С. *Обезбеђење квалитета – Стандарди ISO 9000 у пракси*, Пословна политика, Београд 1996. г. стр. 11

Слика 3.11 – Анализа места настанка и откривања грешака⁹⁷

Још неповољније податке (бар што се тиче процентуалног удела грешака приликом развоја и пројектовања) даје анализа појаве грешака при изради софтвера што је приказано у следећој табели⁹⁸.

Табела 3.1 – Грешке и остатак грешака⁹⁹ при изради софтвера

Обим програма у програмским редовима (ПР)	Грешке приликом развоја	Остатак грешака	Тешке грешке остатак грешака
20.000	600 – 1.000	20 – 60	2 – 6
50.000	1.500 – 2.500	50 – 150	5 – 15
100.000	3.000 – 5.000	100 – 300	10 - 30
500.000	15.000 – 25.000	500 – 1.500	50 - 150
1.000.000	30.000 – 50.000	1.000 – 3.000	100 - 300

Трошкови поправки грешака насталих у било којој фази процеса повећавају цену производа. До 70-тих-80-тих година овог века (бар што се тиче развијеног Запада) купац је сносио трошкове некавалитета кроз повећану цену производа. Од 80-тих година и у савременим тржишним условима, трошкови некавалитета падају на терет предузећа. О коликом цифрама је реч, види се из следећих навода:

- Према подацима Министарства за индустрију, укупни трошкови који се односе на некавалитет, у Француској “достичу 400 милијарди франака – што значи близу 10% укупног бруто-промета свих предузећа”¹⁰⁰.
- Подаци за привреду Велике Британије из 1978. г. говоре да трошкови некавалитета “чине око 10% годишњег бруто производа или 10 млрд. фунти. Десет година касније, нема индиција о паду овог процента”¹⁰¹.

⁹⁷ Хелета, Н. М. **КВАЛИТЕТОМ У СВЕТ – Систем квалитета основа за TQM**, MAGENTA Z. I. Београд 1995. г. стр. 2.36

⁹⁸ Thaller, G. E. **ISO 9001 Software – Entwicklung in derPraxis**, Verlag Heinz Heise, Hannover, 1996. стр. 16

⁹⁹ Остатак грешака су све грешке у софтверу које су познате од тренутка испоруке купцу и кориснику.

¹⁰⁰ Jambart, С. **Обезбеђење квалитета – Стандарди ISO 9000 у пракси**, Пословна политика, Београд 1996. г. стр. 12

За Крозбија (*Crosby*), трошкови некавалитета представљају праву меру квалитета, а Фајгенбаум помиње “скривену фабрику” или “златни рудник” кога предузеће може да искористи за побољшање својих финансијских резултата и конкурентске способности.¹⁰²

Један од основних принципа како да се избегне некавалитет, је уградња квалитета у свим фазама процеса. Ова се уградња заснива на познатој Деминговој петљи квалитета (*Plan – Do – Check – Act*), која укључује још и побољшања процеса (унапређење квалитета – што је основа *TQM* концепта).

3.5.2.3. Класификација и категорије трошкова квалитета

У табелама које следе дата је класификација, као и категорије трошкова према месту појављивања.

¹⁰¹ Куљак, М. *Трошкови неадекватног квалитета – појам и серха, модели и технике идентификација, извештај о трошковима квалитета*, Часопис “Q квалитет”, број 7-8, 1995. г. стр. 40

¹⁰² Према: Cruchant, L. *Шта треба да занте о квалитету*, Пословна политика Београд, 1995. г. стр. 74

Табела 3.2 – Класификација трошкова квалитета¹⁰³

ТРОШКОВИ ПРЕВЕНТИВЕ	
<i>Утврђивање захтева за квалитет</i>	Одређивање захтева (верификација улазних података за пројекат) и постављање одговарајућих спецификација (верификација излазних података о пројекту) за улазне материјале, процесе, међупроизводе, финалне производе и услуге
<i>Планирање квалитета</i>	Израда планова квалитета, поузданост контролисања, радних, производних, као и планова за испитивање пре производње и других који су потребни за испуњење циљева
<i>Обезбеђење квалитета</i>	Развој и спровођење целокупног система квалитета
<i>Опрема за контролисање</i>	Пројектовање, развој и израда и/или набавка опреме за контролисање
<i>Процена испоручилаца</i>	Процена и потврђивање свих испоручилаца производа и услуга
<i>Оспособљавање</i>	Развој, припрема и спровођење програма оспособљавања запослених на свим нивоима
<i>Остало</i>	Активности администрације, путовања, испоруке, опреме, комуникације и друго везано за квалитет
ТРОШКОВИ ОЦЕНЕ КВАЛИТЕТА	
<i>Контролисање, проверавање и испитивање</i>	Контролисање улазних материјала, подешавање процеса, почетна одступања, управљање процесима, процењивање перформанси међупроизвода, финалних производа и услуга, као и поновно контролисање
<i>Провера квалитета</i>	Провере да ли систем квалитета задовољавајуће функционише
<i>Опрема за контролисање</i>	Калибрација и одржавање опреме за све контролне активности
<i>Извештаји</i>	Периодични извештаји о достигнутом нивоу квалитета
ТРОШКОВИ ИНТРЕНИХ ОТКАЗА – ГУБИТАК	
	Активности везане за обављање непотребног рада услед грешака, лоше организације, лошег материјала итд.
<i>Шкарт</i>	Неисправни производи који се не могу поправити, користити или продати
<i>Поновно контролисање</i>	Поновно испитивање производа или процеса који је побољшан
<i>Деградација производа</i>	Производи који су употребљиви, али не задовољавају спецификације, могу се продати јефтиније као неквалитетни
<i>Залихе средстава, материјала и производа</i>	Вишак средстава за производњу, ускладиштеног материјала или производа који су обухваћени уграђеним “фактором шкарта”
<i>Анализе отказа</i>	Активности које су потребне за утврђивање узрока интерних отказа производа или процеса
<i>Дораде</i>	Производи који нису употребљиви, а могу дорадом постати усаглашени
ТРОШКОВИ ЕКСТЕРНИХ ОТКАЗА	
<i>Поправке</i>	Враћених производа, производа у складишту и продатих
<i>Рекламације</i>	Производи који су отказали и који се замењују након испоруке потрошачу
<i>Жалбе</i>	Све активности и трошкови везани за поступање са жалбама купца и сервисирање производа
<i>Повраћај</i>	Поступање са шкартираним или опозваним производима и њихово испитивање (овде су укључени и трошкови њиховог превоза)
<i>Одговорност за производ</i>	Последице парница, жалби и измена уговора због одговорности за производе и услуге

¹⁰³ Јоветић, С., Гњатовић, Ј., Цветковић, С. *Управљање трошковима квалитета*, Часопис “Q квалитет”, број 9-10, 1996. г. стр. 55

Табела 3.3 – Место и категорија трошкова квалитета према петљи квалитета (по носиоцу трошкова квалитета)¹⁰⁴

МЕСТО ТРОШКОВА		КАТЕГОРИЈА ТРОШКОВА	
Функција организације	Трошкови превентиве	Трошкови оцене квалитета	Трошкови или губици због отказа
<i>МАРКЕТИНГ И ПРОДАЈА</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Одређивање спецификација производа или услуга, – Специјално руковање и ускладиштење, – Процена спецификације производа и услуга, 	<ul style="list-style-type: none"> – Анализе степена прихватљивости производа или услуга, – Контролисање и отпрема финалних производа и услуга, – Процена перформанси готових производа или услуга, 	<ul style="list-style-type: none"> – Деградиција производа или услуга, – Жалбе купца и обавештења, – Рекламације, замена и враћање, – Одвајање неусаглашених готових производа у складишту, – Пријем и контролисање враћених неусаглашених готових производа, – Контролисање и отпрема производа за замену,
<i>ИСТРАЖИВАЊЕ, ПРОЈЕКТОВАЊЕ И РАЗВОЈ</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Спецификације на основу захтева, – Процеси и опрема за прототип, – Планирање и одржавање производне и контролне опреме, – Испитивање пре производње и прототипске пробе, – Планирање процедура контролисања у процесу, 	<ul style="list-style-type: none"> – Пројектовање и спецификација опреме за контролисање, – Одржавање опреме за контролисање, – Праћење поузданости опреме враћеног производа, 	<ul style="list-style-type: none"> – Поновно пројектовање и исправљање пројекта, – Испитивање и поправке,
<i>НАБАВКА</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Оцена и избор подобних испоручилаца, – Пријемна контрола, 	<ul style="list-style-type: none"> – Пријем и контролисање материјала, купљених делова или услуга, 	<ul style="list-style-type: none"> – Управљање неусаглашеним материјалом, – Наручивање материјала или услуга и готових производа за замену,
<i>ПРОИЗВОДЊА/ ОБРАДА</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Оспособљавање, – Испитивање пре производње и прототипске пробе, – Специјално руковање и ускладиштење током производње и обраде, – Надзор квалитета у свим фазама, 	<ul style="list-style-type: none"> – Линијска или процесна контрола, – Завршно контролисање производа или проверавање услуга, 	<ul style="list-style-type: none"> – Пуна цена шкарта или изгубљеног рада, – Поновна израда или дорада, – Замена одбачених производа или понављање операција, – Испитивање и поправке враћеног производа,
<i>ОБЕЗБЕЂЕЊЕ КВАЛИТЕТА</i>	<ul style="list-style-type: none"> – Планирање квалитета, – Оспособљавање особља, – Остали трошкови, 	<ul style="list-style-type: none"> – Процена пријема и процеса, – Метролошки надзор, – Процена финалног производа, – Провера система квалитета, – Извештавање о квалитету, 	<ul style="list-style-type: none"> – Трошкови интерних губитака, – Трошкови екстерних губитака, – Жалбе купаца, – Испитивање и поправка враћених производа, – Контролисање и отпрема производа за замену, – Одговорност за производ.

¹⁰⁴ Јоветић, С., Гњатовић, Ј., Цветковић, С. *Управљање трошковима квалитета*, Часопис “Q квалитет”, број 9-10, 1996. г. стр. 55

3.5.3. Предности од уведеног система менаџмента квалитетом

Квалитет пословања подразумева менаџмент приступ, односно управљање квалитетом пословања предузећа, идентификован кроз поштовање међународних стандарда квалитета. Нормално је да квалитет производа и услуга представља полазну тачку у примени овог концепта, али такође представља и резултат унапређивања квалитета пословања.

Серија међународних стандарда је превасходно оријентисана на задовољење захтева купаца, у циљу унапређивања конкурентске предности, као једног од основних предуслова перманентног унапређивања квалитета пословања. Најбољи доказ за успешност примене стандарда *ISO 9000* јесте растући број предузећа у свету која су имплементирала овај концепт. До краја децембра 2006. године у свету је било 897866 предузећа са сертифицираним системом менаџмента квалитетом према захтевима серије међународних стандарда *ISO 9000*. Само у току 2006. године, систем менаџмента квалитетом је увело 121258 предузећа у 170 држава у свету.¹⁰⁵

Регион који има највише предузећа са уведеним системом менаџмента квалитетом према серији стандарда *ISO 9000* је Европа, са 415169 предузећа. Постоји значајан број предности које организација добија од уведеног система квалитета. Када се ради о самој организацији, долази до бољег управљања, веће продуктивности и смањења шкарта. Искуства иностраних предузећа која су увела систем квалитета указују на следеће предности:¹⁰⁶

- a) трошкови пословања се снижавају и до 50%,
- b) продуктивност се по правилу повећава до 50%,
- c) профит се повећава од 30-50%.

Предности од уведеног концепта управљања квалитетом могу бити унутрашње и спољашње. У унутрашње предности спадају: унапређење документације, унапређење очекивања купаца, унапређење процеса, развој квалитета производа, смањење шкарта, повећање ефикасности, унапређење пословања, унапређење мотивације запослених. У спољашње предности спадају: унапређење производа, развој маркетинг имиџа, повећање продаје, задовољење захтева купаца, развој односа са добављачима, повећање конкурентности, повећање продаје на иностраном тржишту, раст профита, смањивање жалби купаца.

✓ Инострана искуства¹⁰⁷

Године 1995. *Manchester Business School* спровела је истраживање користећи предности *SGS Yarsley*, интернационалног акредитованог сертифицијатора, да истражи резлоге за добијање *ISO 9000* сертификата и утицај на бизнис. Укупно је комплетирано 1190 упитника од фирми које су сертифициване по *ISO 9000* (било који од модела), а баве се пословима производње, изградње и услугама. Табела 3.4 сумира главне разлоге за добијање *ISO 9000* сертификата.

¹⁰⁵ Према *ISO Survey 2006*.

¹⁰⁶ Мајсторовић, В. *Систем квалитета – стратегија менаџмента*, ЈУСК, Београд, 1994. стр.

23

¹⁰⁷ Подаци из студије: *Are Companies Earning Return on Their Investment in ISO 9000 Registration? A Review of the Empirical Evidence*, Orion Canada Inc. – Quality System Consultants, [web document], <http://www.cyberus.ca/~orion.can>, 1999. г.

Табела 3.4 – Разлози за добијање ISO 9000 сертификата

Користи	Испитаници који су идентификовали овај фактор
Захтеви будућих корисника за ISO 9000	78%
Пораст конзистенције операција	65%
Одржање/унапређење положаја на тржишту	61%
Унапређење квалитета услуга	61%
Притисци од стране купаца	58%
ISO 9000 је добар као “алат за промоцију”	57%
Повећање ефикасности операција	54%
Побољшање квалитета производа	52%
Проба за Total Quality Management	34%
Редукција трошкова	22%

Табела 3.5 даје сумарни приказ користи од сертификације по ISO 9000.

Табела 3.5 – Користи од сертификације по ISO 9000

Корист	Испитаници који су идентификовали овај фактор
Боља контрола менаџмента	78%
Унапређење свести о процедуралним проблемима	77%
Употреба стандарда као промоционог алата	73%
Побољшање односа са купцима	70%
Олакшице у елиминацији процедуралних проблема	69%
Повећање ефикасности	67%
Задржани постојећи купци	67%
Повећање задовољења купца	67%
Помоћ при увођењу нових кадрова	54%
Побољшан положај на тржишту	47%

Табела 3.6 сумира уобичајене проблеме са ISO 9000 сертификацијом.

Табела 3.6 – Уобичајени проблеми са ISO 9000 сертификацијом

Област проблема	Испитаници који су идентификовали овај фактор
Време потребно да се напишу поступци	31%
Велика количина “папира”	27%
Висока цена имплементације	25%
Време потребно за спровођење и имплементацију	24%
Високи трошкови одржавања	19%
Недостатак бесплатних савета	18%
Недостатак конзистенције између оцењивача	18%
Време потрошено за проверу “папира” у предпровери	16%
Нејасноће у стандарду	12%
Потешкоће приликом интерпретације стандарда	12%

У другој студији коју је спровела *Manchester Business School*, 140 предузећа свих величина одазвало се да учествује у идентификовању разлога против сертификације по ISO 9000. Резултати укључују утрошак времена и обим документације (“папира”), као и трошкове имплементације и одржавања стандарда. Табела 3.7 сумира налазе студије. Истраживачи су известили да су многе организације из области услуга осећале да ISO 9000 није релевантан, а предузећа са мање од 25 запослених су била посебно забринута за трошкове имплементације.

Табела 3.7 – Разлози против сертификације по ISO 9000

Фактор	Испитаници који су идентификовали овај фактор
Сувише много документације	82%
Високи трошкови имплементације	77%
Време потребно за комплетирање имплементације	75%
Време потребно за израду документације	71%
Високи трошкови одржавања система након сертификације	68%

Шведска студија о очекивањима и актуелном стању у области сертификације по ISO 9000, објављена је 1993. и испитује податке сакупљене од 23 мултинационалне компаније које функционишу у Шведској. Табеле које следе сумирају резултате.

Табела 3.8 – Очекиване користи упоређене са актуелним користима од сертификације по ISO 9000

Фактор	Испитаници који очекују користи	Испитаници који остварују користи
Учешће на тржишту	17	9
Бољи односи са купцима	11	11
Мању трошкови сниженог квалитета	16	18
Повећена мотивација запослених	10	20
Виша ефективност организације	13	18

Табела 3.9 – Побољшање остварено кроз сертификацију по ISO 9000

Фактор	Изузетна побољшања	Нека побољшања	Нема побољшања
Мотивација кадрова	11	9	3
Квалитет	8	7	8
Позиција на тржишту	3	6	14
Трошкови сниженог квалитета	7	11	5
Ефикасност администрације	5	13	5
Организациона структура	4	12	7
Односи са купцима	3	8	12

Истраживачи из Словеније су добили на увид одговоре из 117 од укупно 355 словеначких организација сертифицираних по ISO 9001 или ISO 9002. Сврха студије била је да се одреде побољшања која те организације могу приписати ISO 9000. У студији је коришћена скала од седам тачака за оцену ситуације (*Likert* скала):

1. ситуација се значајно погоршала
2. ситуација се погоршала
3. постоје минимална погоршања
4. ситуација је непромењена
5. ситуација се изузетно побољшала
6. ситуација се побољшала
7. постоје минимална побољшања

Табела 3.10 садржи величину просечне оцене и проценат испитаника који су назначили да нису пратили тај параметар.

Табела 3.10 – Утицај ISO 9000 остварен кроз сертификацију

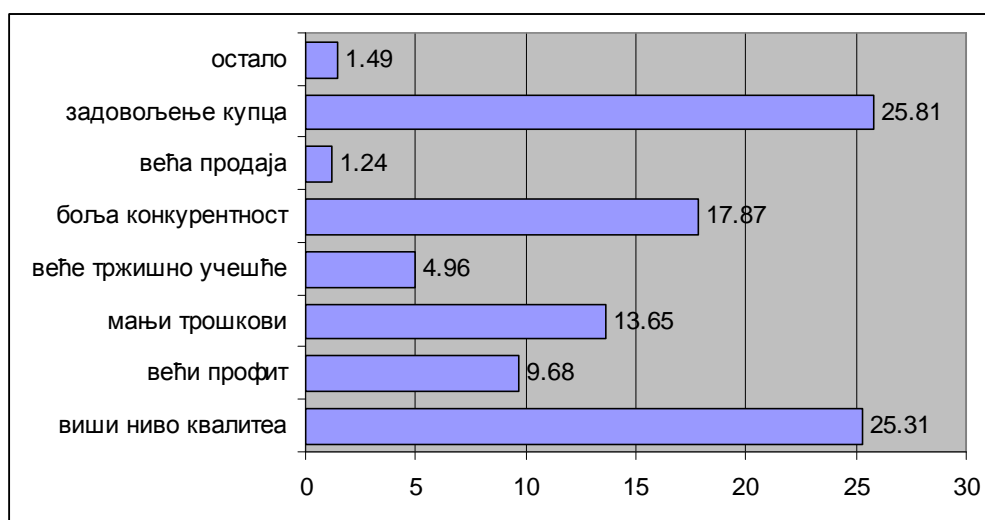
Параметар	Просечан одговор (1-7)	% предузећа која не прате параметар
Задовољење запослених	4.84	23
Иновације у пословном процесу	4.89	27
Иновације производа и/или услуга	4.92	23
Задовољење подуговарача (снабдевача)	4.96	20
Редукција трошкова операција	5.04	16
Оданост купца	5.34	13
Стицање нових купаца	5.34	11
Планирање у одељењу	5.36	15
Менаџмент квалитетом	5.38	35
Планирање пословања	5.48	10
Постпродајне услуге	5.48	38
Задовољење купца	5.49	11
Документована стратегија организација	5.55	12
Квалитет производа и услуга	5.65	3
Ефикасност процеса	5.82	6
Продуктивност	5.60	24
Управљање финансијама	5.23	36
Управљање материјалом	5.43	32
Целокупна организација	5.62	41
Резултати пословања	5.58	32

v Домаћа искуства¹⁰⁸

У истраживању извршеном на Институту за мала и средња предузећа у Београду марта 2000. године од 245 предузећа за сарадњу је било спремно 143 предузећа и то 81 са сертифицираним системом квалитета по моделу *ISO 9001*, а 62 по моделу *ISO 9002*.

Слика 3.12 даје разлоге за увођење система квалитета, онако како су се изјаснила испитивана предузећа.

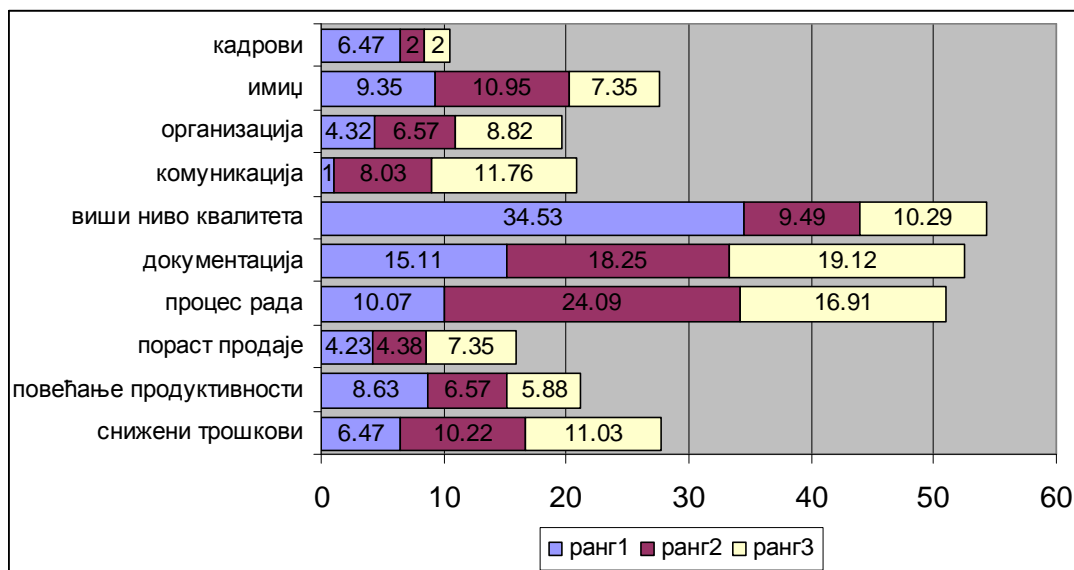
Слика 3.12 – Разлози за увођење система квалитета



Рангирање предности од увођења система квалитета дато је на следећој слици.

¹⁰⁸ Подаци из пројекта: *Истраживање остварених ефеката у југословенским организацијама од добијеног сертификата о уведеном систему квалитета*, Институт за мала и средња предузећа, Београд, март 2000.

Слика 3.13 – Рангиране предности од увођења система квалитета



Крајем 2002. године, реализовано је истраживање које је обухватило производне и услужне организације са подручја Зрењанинске и Кикиндске општине, које су увеле и примењују захтеве стандарда *ISO 9000* и *ISO 14000*.

Циљ истраживања био је да утврди чињенице, ставове и мишљења у вези са увођењем и обезбеђењем *QMS* и система менаџмента животне средине (*Environmental Management System – EMS*) у привреди и услужним делатностима. Истраживање је конципирано као предистраживање привреде и услуга на нивоу Србије и Црне Горе, па је узорак мали, али су резултати индикативни јер највећи број ових организација примењује концепт управљања квалитетом већ неколико година, а број сертификата у овом региону чини близу 7% од укупног броја сертификованих организација у Републици Србији.¹⁰⁹

Од укупно 20 анкетираних, позиву се одазвало 11 предузећа и то:

- из Зрењанина 7, из Кикинде 4 предузећа;
- према власничкој структури ради се о: 5 приватних предузећа, 2 мешовита, по једно јавно и друштвено предузеће. Два предузећа су у процесу власничке трансформације;
- структура делатности предузећа је следећа: нафтна и хемијска индустрија и услуге (по 3 предузећа), прехранбена индустрија и металопрерађивачка индустрија (по 2 предузећа), текстилна индустрија (1 предузеће);
- што се величине тиче, 6 предузећа има више од 250 запослених, а 3 односно 2 су мале и средње фирме.

На питања су углавном одговарали руководиоци сектора за контролу/управљање квалитетом.

Највећи део анкетираних увело је и примењује захтеве *ISO 9001* (7 предузећа), а 4 предузећа су сертификована према *ISO 9002*. Два предузећа имају *EMS* према *ISO 14000*.

Приказ резултата до којих се дошло овим истраживањем представљен је у табелама које следе.

¹⁰⁹ Према подацима ПК Србије из 2002. г. 33 предузећа са територије Зрењанин-Кикинда сертификовано је према једном од модела *ISO 9000*, на нивоу Републике Србије укупно 477

Табела 3.11 – Разлози за сертификацију према ISO 9000

Назначени одговор	% испитиваних који су се одлучили за одговор
(а) Захтеви будућих корисника за ISO 9000	18.2
(б) Одржање/унапређење положаја на тржишту	63.6
(в) Унапређење квалитета услуга	45.5
(г) Притисци од стране купаца	9.1
(д) ИСО 9000 је добар као “алат за промоцију”	18.2
(ђ) Повећање ефикасности операција	27.3
(е) Побољшање квалитета производа	27.3
(з) Редукција трошкова	36.4

Табела 3.12 – Користи од сертификације према ISO 9000

Назначени одговор	% испитиваних који су се одлучили за одговор
(а) Боља контрола менаџмента	18.2
(б) Унапређење свести о процедуралним проблемима	27.3
(в) Употреба стандарда као промоционог алата	9.1
(г) Побољшање односа са купцима	18.2
(д) Повећање ефикасности	45.5
(ђ) Повећање квалитета производа/услуге	36.4
(е) Задржани постојећи купци	9.1
(з) Повећање задовољења купца	54.5
(ж) Редукција трошкова	18.2
(и) Побољшан положај на тржишту	9.1
(ј) Помоћ при увођењу нових кадрова	18.2

Табела 3.13 – Уобичајени проблеми при сертификацији према ISO 9000

Назначени одговор	% испитиваних који су се одлучили за одговор
(а) Време потребно да се напишу поступци	36.4
(б) Велика количина “папира”	18.2
(в) Висока цена имплементације	9.1
(г) Време потребно за спровођење и имплементацију	54.5
(д) Недостатак козистенције између оцењивача	9.1
(ђ) Потешкоће приликом интерпретације стандарда	18.2

Као најзначајније разлоге против сертификације испитивани наводе: менталитет, менаџмент и незадовољство сертификационом кућом (36,4%), време потребно за комплетирање имплементације (18,3%) и сувише документације (9,1%).

Слично испитивање (са сличном поставком питања и понуђеним одговорима), мада на већем узорку и на територији читаве Републике Србије, реализовано је као саставни део истраживања и рада на проблематици којом се бави ова дисертација.

Циљ је анкете¹¹⁰ био да се утврде чињенице, ставови и мишљења који се односе на начине на које организације могу пратити, мерити и анализирати потребе и захтеве, односно задовољство својих корисника, као и начине на које ове детаље могу “уградити” у сопствено пословање. Циљна група за истраживање била су, са једне стране предузећа

¹¹⁰ У прилозима су дати упитници намењени: предузећима (ПРИЛОГ 1. стр. 318) и експертима (ПРИЛОГ 2. стр. 326)

(производна и услужна) која послују и чије је седиште на територији Републике Србије, односно, пре свега, руководиоци, власници или уопште запослени који су у тим предузећима задужени за примену QMS-а (EMS-а, OHSAS-а, HACCP-а итд.), а са друге стране експерти из ове области (као контролна група за предузећа).

Уводни део анкетног упитника који је достављен предузећима и експертима, садржао је, осим општих података, и питања која су се односила на разлоге за сертификацију QMS, потешкоће и ефекте у његовој примени.

Анкетирано је укупно 84 предузећа, односно 37 експерата из предметне области.¹¹¹

Компаративни приказ резултата представљен је у табелама које следе. Тамо где нису сви испитаници одговорили на питање постављено у анкети, назначени су број и процентуално учешће (релативне учесталости) предузећа/експерата од којих су одговори добијени. Овај податак је референтан за апсолутне и релативне учесталости одговора на постављено питање.

Табела 3.14 – Разлози за добијање ISO 9001 сертификата

Назначени одговор		Испитаници који су се одлучили за одговор (предузећа)	Испитаници који су се одлучили за одговор (експерти)
(a)	Захтеви будућих корисника за ISO 9000	30 (12,6%)	20 (20,2%)
(b)	Одржање/унапређење положаја на тржишту	57 (23,9%)	21 (21,2%)
(c)	Унапређење квалитета услуга	49 (20,7%)	21 (21,2%)
(d)	Притисци од стране корисника	11 (4,6%)	8 (8,1%)
(e)	ISO 9000 је добар као "алат за промоцију"	2 (0,8%)	6 (6%)
(f)	Повећање ефикасности операција	36 (15,1%)	5 (5,1%)
(g)	Побољшање квалитета производа	34 (14,3%)	10 (10,1%)
(h)	Проба за Total Quality Management	4 (1,7%)	3 (3%)
(i)	Редукција трошкова	13 (5,5%)	5 (5,1%)
(j)	Остало	2 (0,8%)	-

Табела 3.15 – Користи од сертификације према ISO 9001

Назначени одговор		Испитаници који су се одлучили за одговор (предузећа)	Испитаници који су се одлучили за одговор (експерти)
(a)	Боља контрола менаџмента	28 (11,7%)	11 (10,6%)
(b)	Унапређење свести о процедуралним проблемима	18 (7,5%)	5 (4,8%)
(c)	Употреба стандарда као промоционог алата	11 (4,6%)	5 (4,8%)
(d)	Побољшање односа са корисницима	18 (7,5%)	18 (17,3%)
(e)	Олакшице у елиминацији процедуралних проблема	12 (5%)	2 (1,9%)
(f)	Повећање ефикасности	36 (15,1%)	16 (15,5%)
(g)	Повећање квалитета производа/услуге	31 (13%)	18 (17,3%)
(h)	Задржани постојећи корисници	3 (1,3%)	2 (1,9%)
(i)	Повећање задовољења корисника	38 (15,9%)	12 (11,5%)
(j)	Редукција трошкова	5 (2,1%)	-
(k)	Побољшан положај на тржишту	30 (12,6%)	11 (10,6%)
(l)	Помоћ при увођењу нових кадрова	8 (3,3%)	4 (3,8%)
(m)	Стална побољшања	1 (0,4%)	-

¹¹¹ Да би се избегло понављање, детаљније податке о анкетираним предузећима и експертима видети у поглављу 6.4. Обрада и анализа резултата испитивања (стр. 273), односно Прилозима 3. до 7. (стр. 334 - 376) овог материјала.

Табела 3.16 – Уобичајени проблеми при сертификацији према ISO 9001 (80 (95,2%) предузећа)

Назначени одговор		Испитаници који су се одлучили за одговор (предузећа)	Испитаници који су се одлучили за одговор (експерти)
(a)	Време потребно да се напишу поступци	47 (24,9%)	20 (21,3%)
(b)	Велика количина “папира”	32 (16,9%)	14 (14,9%)
(c)	Висока цена имплементације	15 (7,9%)	6 (6,3%)
(d)	Време потребно за спровођење и имплементацију	36 (19%)	24 (25,5%)
(e)	Високи трошкови одржавања	8 (4,2%)	3 (3,2%)
(f)	Недостатак конзистенције између оцењивача	6 (3,2%)	7 (7,4%)
(g)	Време потрошено за проверу “папира” у предпровери	10 (5,3%)	2 (2,1%)
(h)	Нејасноће у стандарду	8 (4,2%)	4 (4,3%)
(i)	Потешкоће приликом интерпретације стандарда	21 (11,1%)	11 (11,7%)
(j)	Остало	6 (3%)	3 (3,3%)

Табела 3.17 – Разлози против сертификације према ISO 9000 (57 (67,9%) предузећа, 33 (89,2%) експерта)

Назначени одговор		Испитаници који су се одлучили за одговор (предузећа)	Испитаници који су се одлучили за одговор (експерти)
(a)	Сувише документације	21 (19,6%)	13 (21,7%)
(b)	Високи трошкови имплементације	22 (20,6%)	6 (10%)
(c)	Време потребно за комплетирање имплементације	19 (17,8%)	18 (30%)
(d)	Време потребно за израду документације	28 (26,2%)	13 (21,7%)
(e)	Високи трошкови одржавања система након сертификације	15 (14%)	6 (10%)
(f)	Остало	2 (1,8%)	4 (6,6%)

4. Менаџмент квалитетом – глобални трендови

4.1. Трендови примене менаџмента квалитетом

4.1.1. Глобални трендови

Током последњег квартала XX века убрзано се одвија процес интеграције на међународном тржишту уз знатно бржи пораст обима трговинске размене у односу на раст производње на глобалном нивоу. Истовремено, све су строжији захтеви купаца у погледу квалитета производа и услуга, њихове безбедности и сигурности током целог животног века, као и захтеви за заштиту животне средине.

У складу са овим, стандарди серије *ISO 9000* постали су интересантни, не само за развијене земље Запада и Јапан, већ и за земље у развоју у Азији, Јужној Америци, Африци, за све тзв. земље у транзицији у Централној и Источној Европи, у Аустралији и Новом Зеланду.

Према доступним подацима, до краја 2006. г.¹¹² у Свету је додељено 897866 сертификата према *ISO 9001:2000*, што се може видети у следећој табели где је представљен број земаља и добијених сертификата, као и њихов пораст у периоду 2000. – 2006. година, а на слици за период 2002 – 2006, уз приказ 10 земаља са највећим бројем сертификата. Подаци у табели дати у заградама односе се на сертификацију према *ISO 14001:1996*, уз напомену да је 2005. година преласка на *ISO 14001:2004*, што је посебно приказано *италиком (курзивом)*, а за 2006. доступан је само обједињен податак.

Оно што одмах пада у очи је значајан пад броја сертификата у 2001. у односу на 2000. годину (скоро десет пута мање), али број расте до 2003. г. и даље. Овде се ради о периоду транзиције 2000 – 2003. са *ISO 9001/2/3:1996* на *ISO 9001:2000* верзију стандарда. Сумарно, за обе верзије, број сертификата за 2001. је преко 550000, за 2002. више од 720000, а за 2003. и негде око 1550000(?). Слична ситуација је и са бројем земаља у свету у којима се стандард примењује, а у 2006. ради се о 170 земаља.

У периоду 2003 – 2006. по броју сертификата убедљиво је предњачила Кина, са укупно 162259 сертификата, па затим Италија са укупним бројем 105799 сертификата у 2006. У поменутом периоду Велика Британија (број сертификата у 2006. – 40909) пада са трећег на, чак, осмо место, а уступа место Јапану (број сертификата у 2006. – 80518), Шпанији (број сертификата у 2006. – 57552) и Немчкој (број сертификата у 2006. – 46458) на трећем, четвртном и петом месту. Наиме, број сертификата у Великој Британији у 2006. у односу на 2004. годину мањи је за близу 10000. Иако се “држи” на листи првих 10, у

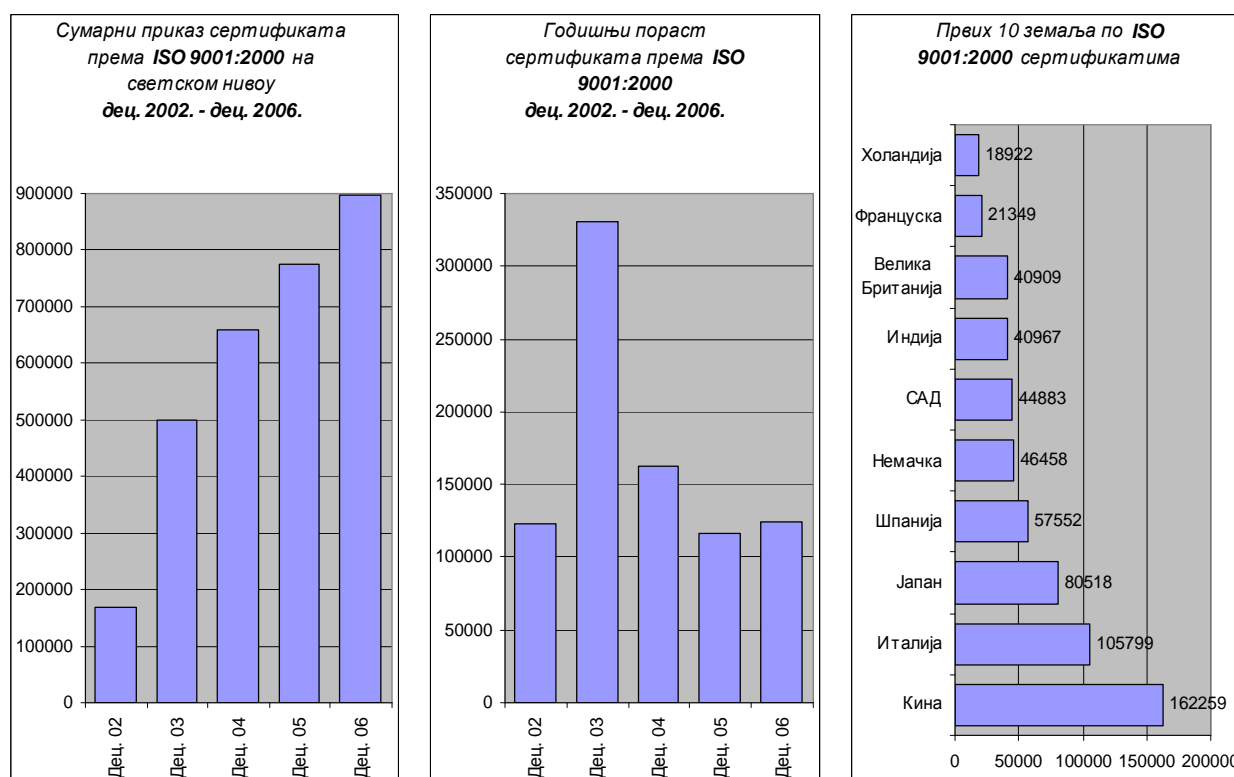
¹¹² НАПОМЕНА: Подаци овде дати преузети су највећим делом из публикација (*ISO Survey 2003, 2004, 2005* и *2006*) које су аутору биле доступне пре закључења ове студије. Ако ни због чега другог, ови су подаци интересантни због указивања на тренд у овој области.

Француској је забележен највећи релативни пад броја сертификата у 2006. у односу на 2005. за 14% (већи и од Британије – 11%). Највећи релативни пораст броја сертификата у 2006. у односу на 2005. годину бележи се у Холандији, за близу 52%, затим у Индији, за близу 40%, па у Јапану, за близу 33%, а најмањи у САД (приближно 1,5%) и Италији (приближно 7%).

Табела 4.1 – Број земаља и добијених сертификата ISO 9001:2000

Година	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Светски збир	408631 (22897)	44388 (36464)	167124 (49440)	497919 (64996)	660132 (89937)	776608 (111162) (56593)	897866 (129199)
Годишњи пораст	≈ 100000 (8791)	(13567)	122.736 (12976)	330.795 (15556)	162.213 (24941)	116.476 (21225)	123.999 (18037)
Број земаља	158 (98)	97 (112)	133 (116)	149 (113)	154 (127)	161 (138) (107)	170 (140)

Слика 4.1 – ISO сертификација (према ISO Survey 2006)



Регион са највећим бројем сертификата био је и даље Европа са 415169 сертифицираних предузећа, затим следе Далеки Исток (300851 сертификата) и Африка/Западна Азија (71438 сертификата) која је у 2006. у односу на 2005. на овом месту наследила Северну Америку (61436 сертификата). Што се тиче релативног пораста броја сертификата у 2006. у односу на 2005. г. највећи је забележен у Африци/Западној Азији, за приближно 33%, а затим у Централној и Јужној Америци, за приближно 24% и Далеком Истоку, за приближно 18%.

Велики број мултинационалних компанија као што су: *Volkswagen, Rank Xerox, Du Pont, Renault, Mobil Oil, Oliveti* и др. које имају своје испоставе широм света, прихватио је систем менаџмента квалитетом по ISO 9000 као свој систем оцене добављача, односно као јединствен систем пословања. Велики купци из редова владиних организација, као на пример министарства одбране Велике Британије, Сингапура, Канаде, као и обласне

власти у Аустралији, увели су сертификат по *ISO 9000* као обавезан за своје испоручиоце. Највећи произвођачи аутомобила у САД: *Crysler*, *General Motors* и *Ford* дефинисали су своје захтеве за систем квалитета као систем *QS 9000*, који садрже све захтеве *ISO 9000* и додатне критеријуме специфичне за аутомобилску индустрију. Ове захтеве задовољава између 15 и 20 хиљада испоручилаца.

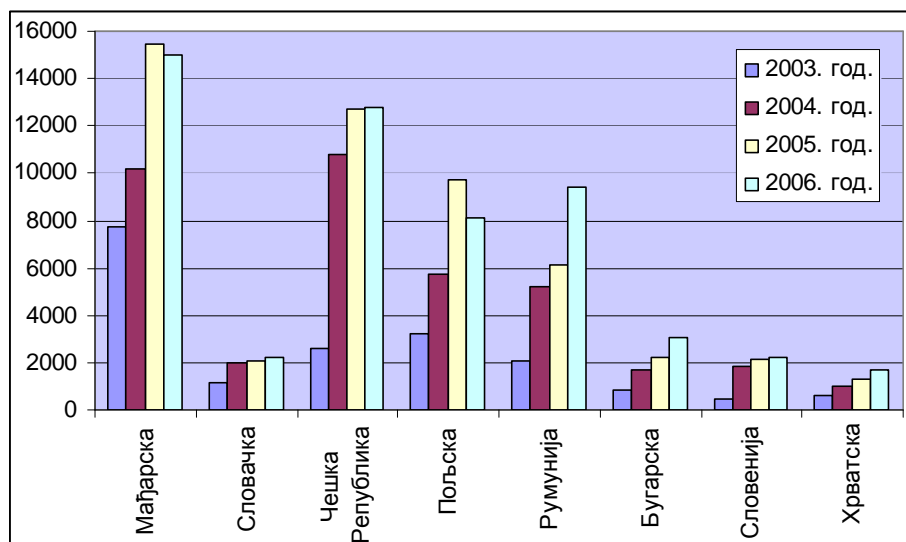
Следе искуства једног броја великих компанија:¹¹³

1. *Telekom USA*, који има годишњи приход од 125 милијарди US\$, уводи систем квалитета по *ISO 9000* чиме ће бити обухваћено 10.000 испоручилаца ове компаније широм света. Од овог посла се очекује уштеда од 10-15 милајарди US\$.
2. *PIONIOR HI International INC* један од водећих снабдевача генетским материјалом у пољопривреди, увео је *ISO 9000* на 70 локација широм света (у 12 земаља у Северној и Јужној Америци и Европи). Први сертификат добијен је децембра 1993. г. а укупна улагања у увођење система квалитета враћена су за годину дана.
3. *IKEA* – Шведска, око 90% коопераната ове шведске мултинационалне компаније за производњу намештаја има уведен систем квалитета.
4. Компанија *Vauxal (General Motors)*, која је сертификат *ISO 9000* добила још 1993. г. инсистира да сви њени добављачи и кооперанти морају да поштују стандарде *ISO 9000* и *QS 9000*.
5. Аустралијска пошта је у свих пет савезних држава увела *ISO 9000*.
6. *Thomson Microelectronic* – француско-италијанска компанија, у преко 30 бизнис јединица увела је *ISO 9000* и *ISO 14000*.
7. Мексички гигант – *Hilsa* челичане, као и око 1000 компанија у Мексику је сертифицивало систем квалитета.

4.1.2. Земље у окружењу и Србија

Узимајући у обзир фазу транзиције у којој се Република Србија налази, као и процес придруживања Европској Унији, у овом делу биће испраћени статистички показатељи земаља у окружењу које су биле или су још увек у истој ситуацији, а које могу бити релевантне за поређење (слика 4.2).

Слика 4.2 – Број сертифицираних предузећа у периоду 2003 – 2006. за неке земље у окружењу Србије



¹¹³ Према: Јакшић, Б. *Систем квалитета – трендови у свету, реализација програма унапређења квалитета у Србији*, Часопис Q-квалитет, септембар 1999. стр. 12

Према доступним подацима¹¹⁴ у периоду 2003 – 2006. по броју сертификата предњачи Мађарска са 15008 сертифициована предузећа и Чешка Република са 12811 сертификата у 2006. години, док најмање сертифициованих предузећа имају Хрватска (1676) и Словенија (2182). Највећи апсолутни пораст броја сертифициката у 2006. у односу на 2005. бележи Румунија са нових 3329 сертифициованих предузећа. Интересантно је, такође, приметити пад броја сертифициката у 2006. у односу на 2005. у Мађарској за 456, а у Пољској за преко 1500. Највећи релативни пораст броја сертифициката у овом периоду бележен је у Чешкој Републици која је број повећала за близу пет пута, а најмањи у Словачкој која је једва удвостручила број сертификата (са 1148 на 2195 сертифициована предузећа).

Што се тиче Републике Србије, број сертифициованих предузећа је 1551. Заједница СЦГ у периоду 2003 – 2005. је бележила раст броја сертификата за више од 11 пута(?) (103 у 2003. на 1209 у 2005. години). Такође, према неким другим изворима¹¹⁵, подаци из 2005. г. кажу да је у Србији је било нешто преко 500 предузећа која имају уведен систем менаџмента квалитетом, а највећи број њих спадало је у велика предузећа. Још је око 2500 предузећа радило на увођењу система менаџмента квалитетом и у овој групи доминирају средња предузећа. Без обзира на тренд раста броја организација које имају уведен систем квалитета и развоја покрета за квалитет у домаћој привреди, општи резултати су још увек незадовољавајући.

Концепт групног увођења система квалитета у групацију МСП је познат на домаћем тржишту, али није довољно примењен у пракси. Као позитиван пример групног увођења система квалитета у МСП истиче се увођење QMS у предузећа из кластера “Воће и сокови” са подручја Западне Србије. Ради се о прерађивачима воћа, превасходно хладњачама, које откупљују и прерађују малине. Ова предузећа су током 2003. године радила на групном увођењу QMS и нека од њих су добила сертификате, а овај пројекат је суфинансирала организација за помоћ и развој IRD из САД.

Према подацима Привредне коморе Србије, тренутно је у Србији сертифициовано, што према ISO 9001:2000, што према JUS ISO 9001:2000, 709 предузећа. Реална процена је да је овај број дупло већи.

4.2. TQM – Пословна изврсност и модели пословне изврности

4.2.1. Настанак и развој концепта TQM

Савремено друштво захтева одговорност и допринос. Према Дракеру¹¹⁶, организација заснована на знању захтева да свако преузме одговорност за задата остварења те организације, за њен допринос и њено понашање. Сви припадници организације морају да у потпуности сагледају и размисле о својим остварењима и доприносима. Концепт друштвеног маркетинга према Котлеру¹¹⁷ се базира на три основна елемента: благостању целокупног друштва, задовољењу потреба потрошача и остваривању профита предузећа. Према Галбрајту¹¹⁸, постоје четири чиниоца који захтевају јавну интервенцију и регулацију:

¹¹⁴ ISO Survey 2006

¹¹⁵ Ђорђевић, Д. *Примена концепта управљања квалитетом у одевној индустрији Србије*, Научно-стручни скуп "Укључивање одевне индустрије СЦГ на тржиште ЕУ", 22-23 септембар 2004. Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин

¹¹⁶ Drucker, P. *Посткапиталистичко друштво*, ПС Грмеч - Привредни преглед, Београд, 1995. стр. 110

¹¹⁷ Kotler P., Armstrong G. *Principles of Marketing*, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996. str. 19

¹¹⁸ Galbraith, J. K. *Добро друштво*, ПС Грмеч - Привредни преглед, Београд, 2001. стр. 68

1. заштита планете,
2. заштита најугроженијих у привреди (запослени у производном апарату),
3. заштита потрошача,
4. систем (тржишне економије) сам у себи садржи тенденције које деструктивно делују на његово функционисање.

Суштина концепта одговорности лежи у следећем:

- сваки појединац мора да буде одговоран за своје деловање,
- сваки појединац треба да постане "појединац који доприноси",
- деловање се предузима на основу анализе фактора који преовладавају у датом случају.

Тотално управљање квалитетом – *TQM* је концепт који се уобличио крајем осамдесетих година 20. века и представља јапанску и америчку стратегију за унапређивање квалитета пословања. Базично се развио у Јапану, после II светског рата – током педесетих година прошлог века у Јапан су долазили стручњаци из САД, који су у виду техничке помоћи образовали јапанске стручњаке за управљање предузећем.¹¹⁹ Посебно је био битан рад Едвардса Деминга, који је током педесетих година државо семинаре о контроли квалитета широм Јапана. У част америчком стручњаку, Јапанско удружење научника и инжењера (*JUSE*), на чијем је челу био Каору Ишикава је 1951. године установило националну награду за квалитет, названу по Демингу – Демингова награда. Деминг је свој образовни и практични рад заснивао на Шухартовом учењу о статистичком систему контроле квалитета.

Један од најбољих примера како је повећање продуктивности утицало на привредни развој јесте пример Јапана после другог светског рата. Крајем четрдесетих година прошлог века у Јапан су стигли експерти из САД, који су требали да јапанским менаџерима пренесу најновија знања и достигнућа из области управљања и организације. Један од тих експерата био је и Деминг, који је имао највећи утицај на јапанске привреднике и који је широм Јапана држао предавања за јапанске инжењере и техничаре из области контроле квалитета. Јапански менаџери су теоретска достигнућа америчких колега прецизно и доследно применили у пословној пракси својих предузећа и резултати су били задивљујући – продуктивност се стварно повећала када су се смањила одступања, грешке и расипање пословних ресурса. Овај начин унапређивања продуктивности је означен термином "**ланчана реакција**"¹²⁰ – када се унапређује

¹¹⁹ Тотална контрола квалитета (*Total Quality Control*) је кључни концепт књиге Армана Фајгенбаума (*Armand Feigenbaum*) из 1951. **Quality Control: Principles, Practice, and Administration**, књиге која је у деловима објављена 1961. под називом *Total Quality Control*. Деминг, Јуран, Крозби и Ишикава такође су допринели свеукупном поимању термина који је сада познат под називом *TQM*.

Америчко удружење за квалитет (*American Society for Quality*) у својим изворима помиње да је термин *Total Quality Management* први пут употребљен од *U.S. Naval Air Systems Command* "да опиште начин на који Јапански менаџмент прихвата (третира, прилази) унапређење квалитета." Ово је у складу са причом како је *United States Navy Personnel Research and Development Center* почео са истраживањем примене статистичке контроле квалитета (*Statistical Process Control - SPC*); радом Јурана, Крозбија и Ишикаве као и филозофијом Едвардса Деминга на унапређењу перформанси 1984. Овакав приступ први пут је тестиран у *North Island Naval Aviation Depot*. (From Wikipedia, the free encyclopedia, en.wikipedia.org - прев. аут.)

Неки аутори помињу проблем настао код превода термина *Total Quality Control* са јапанског, будући да у јапанском језику нема разлике између појмова "контрола" и "менаџмент". Други се, опет, позивају на *Koji Kobayashi*, бившег генералног менаџера компаније *NEC*, који је први употребио термин *TQM*, током говора којег је одржао након што је примио Демингову награду (*Deming Prize*) 1974. г.

¹²⁰ "Ланчана реакција"

Јасан, концизан одговор добијен је на састанку са 22 производна радника, представника синдиката, када сам поставио питање: Зашто се са унапређивањем квалитета увећава продуктивност? Због мање дораде. Нема бољег одговора. Често се чује и друга верзија: јер нема толико много шкарта... Унапређивање квалитета преиначује расипање радног времена и људи и машина у прављењу доброг производа и пружању боље услуге. Резултат тога је ланчана реакција – нижи трошкови, боља конкурентска позиција, срећнији људи на радном месту и више радних места. (Извор: Деминг. Е. **Како изаћи из кризе**, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд, 1996. стр. 13-14).

квалитет, трошкови опадају због мање грешке, мањег кашњења и оштећења и боље употребе свих пословних ресурса, што утиче на повећање продуктивности рада, а то утиче на освајање тржишта по основу понуде квалитетнијих производа по нижим ценама и обезбеђује опстанак у послу и уговарање нових послова.

Концепт ланчане реакције је дубоко уграђен у јапанску привреду. Борба за унапређивање продуктивности представљала је главни фактор развоја јапанске економије и постизања конкурентности јапанских предузећа на међународном тржишту ("извозити значи живети"). Оно што је било посебно битно за успех "борбе за продуктивност" јесте консензус свих страна у привреди око тога шта је приоритет. Кључну улогу у овом периоду одиграли су јапански менаџери, радници и синдикати, који су сви заједно схватили суштину потребе за континуалним унапређивањем продуктивности, као основног фактора за стицање конкурентске предности на међународном тржишту.

За развој концепта квалитета у јапанској привреди, поред учења Деминга о управљању предузећем, на бази достигнућа Шухарта, посебно је била битна примена филозофског принципа Каизен. Ради се о перманентном, системском и организованом унапређивању производа и услуга предузећа, односно непрестаном побољшању квалитета пословања.

Основни циљ савременог пословања јесте постизање пословне изврсноности и достизање светске класе производа и услуга. Ово се може постићи једино по основу континуалног унапређивања квалитета пословања организације, које је засновано на повећању продуктивности рада и знања сваког појединца запосленог у организацији.

Кјото Декларација, усвојена на IV интернационалном симпозијуму о продуктивности 1990. у Јапану, даје пет предлога за побољшање продуктивности:¹²¹

1. Брига о људским ресурсима,
2. Сарадња руководства са запосленим,
3. Међусобно разумевање,
4. Глобална сарадња,
5. Рад за бољу будућност.

4.2.2. Појмовно одређење концепта

Европска фондација за управљање квалитетом (*European Foundation for Quality management – EFQM*) – одређује *TQM* као метод менаџмента у компанији за остваривање пословне изврсноности, заснован на фокусу на купца, партнерству са добављачима, развоју и укључивању запослених.¹²²

Овај концепт претпоставља следеће основне елементе:¹²³

1. Задовољење потреба потрошача,
2. Перманентно унапређивање квалитета пословања,
3. Безбедност запослених и заштиту животне средине и
4. Образовање запослених и креирање корпоративне културе.

TQM је вишедимензионалан и динамичан модел управљања квалитетом, који узима у обзир све параметре управљања пословањем, акцентирајући одговорност сваког појединца у пословању, посебно за повећање продуктивности као императива савременог тржишта. Укључивање свих запослених у процес перманентног унапређивања квалитета пословања значи и посвећивање пажње културолошким аспектима.

Деведесете године двадесетог века су донеле са собом неопходност задовољења општедруштвених интереса – дакле, поред потрошача и власника капитала, предузеће у

¹²¹ Узуновић, Р., Јакшић, Б. *Програм Владе републике Србије за унапређивање квалитета – стратегија и реализација*, ЈУСК, Београд, 1994. стр 186

¹²² Хелета, М. *TQM – Модел за пословну изврсаност*, Educta, Београд, 1998. стр 4

¹²³ Мајсторовић, В. *Систем квалитета – стратегија менаџмента*, ЈУСК, Београд, 1994. стр.

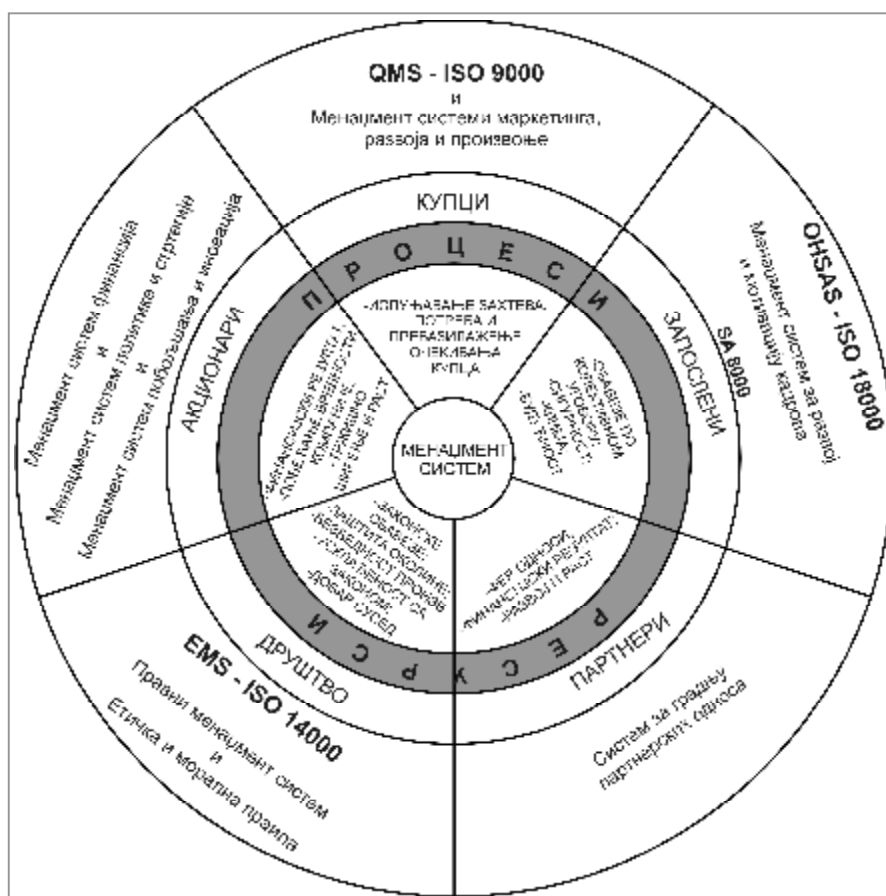
4. Менаџмент квалитетом – глобални трендови

савременом пословању мора да задовољи шири спектар интереса који владају у његовом друштвеном окружењу. Приказ структуре концепта одговорности организације у односу на захтеве интересних група дат је у табели 4.2, односно слици 4.3.

Табела 4.2 – Структура концепта TQM¹²⁴

АКТЕРИ	ЗАХТЕВИ	МЕНАЏМЕНТ ТЕХНИКЕ
Друштво	Интегритет појединца Заштита животне средине Безбедност свих у друштву Пословање у складу са прописима	Друштвени маркетинг Заштита животне средине (ISO 14000)
Потрошачи	Задовољење потреба Испуњење захтева Испуњење спецификације Превазилажење очекивања купаца	Управљање маркетингом Управљање квалитетом (ISO 9000)
Партнери	Фер односи Финансијски резултат Раст	Маркетинг усмерен ка изградњи партнерских односа (relationship marketing)
Акционари	Финансијски резултат Повећање вредности предузећа Раст и развој	Стратешки менаџмент Финансијски менаџмент

Слика 4.3 – Структура TQM концепта¹²⁵



Главна разлика између концепта TQM-а и класичних метода управљања огледа се у чињеници што се класични метод заснива на приступу планирање-организовање-контрола, док TQM поред поменутих активности захтева и приступ који инсистира на сталном унапређењу, уз учешће свих запослених. TQM захтева значајне промене у

¹²⁴ Paul, J. **Total Quality management**, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1996. str. 220

¹²⁵ Хелета, М. **TQM – Model za poslovnu izvrsnost**, Educta, Београд, 1998. стр. 122

организационој структури, пословној култури, пословној политици и процедурама предузећа. Циљ примене концепта *TQM* је унапређење квалитета живота. Крајњи циљ јесте постизање пословне изврсности организације и достизање светске класе производа и услуга, што у условима глобализације пословања ствара предуслове за дугорочни раст и развој организације по основу задовољења свих сегмената друштва.

Концепт *TQM* посебно фокусира запослене – човек је најважнији ресурс пословања. Сваки појединац треба да постане одговоран за свој допринос организацији и унапређивању квалитета пословања. Допринос сваког појединца се огледа по основу унапређивања продуктивности знања и рада.¹²⁶

4.2.3. *TQM* и потреба за унапређењем знања

Главни вектор који креира и уобличава све промене које се дешавају у савременом свету је технолошки напредак, који је настао као резултат експлозије и повећања знања. Свет је закорачио од индустријског ка информатичком добу, чија је суштина у комуницирању. Без обзира којим термином аутори одређују садашњу етапу развоја људског друштва, постоји неколико главних карактеристика које одређују њен оквир:

- информација постаје стратешки ресурс пословања,
- привреда егзистира и развија се на стварању и расподели информација,
- друштво се глобализује,
- ради се о друштву организација,
- долази до технолошке обједињености целокупног друштва.

Полазећи од претпоставке да је информација сублимирано знање у кретању, основни стуб новог друштва представља знање. У савременом друштву знање јесте стратешки извор моћи и богатства, а основна друштвена групација су према Дракеру корисници знања, односно особе које су способне да ставе знање у функцију обављања пословне активности и назива их "радницима знања"¹²⁷.

У информационом друштву знање постаје основни ресурс привређивања, који омогућава да остала три ресурса, радна снага, капитал и природни ресурси буду продуктивни. То конкретно значи да у савременој привреди није могуће остварити значајније пословне успехе (поготову у међународним размерама) кроз производњу и дистрибуцију добара и роба, или управљањем новцем, већ искључиво поседовањем информација и повећањем продуктивности знања.

Још је крајем педесетих примећено да једну половина укупних трошкова функционисања привреде САД представљају трошкови информација.¹²⁸ У последњих 30 година 1/3 свих капиталних инвестиција у развијеним земљама уложена је у опрему за обраду података и информација. Друштво знања захтева образовање појединаца, који су одговорни и који својим знањем доприносе развоју друштва.

Генерално посматрано, новонастали оквири људског друштва захтевају такве људе који морају да представљају успешну синтезу знања, вештине и става. Овакав тродимензионални прилаз условљен је превасходно начином савременог пословања. Појединац мора да задовољава шири спектар особина да би могао успешно да одговори

¹²⁶ **Задатак менаџмента** – Данас се много прича о "полагању права" и "овлашћењима". Циљ би требало да нам буде да људе учинимо одговорнијим. Оно што треба да питамо није "Каква права би требало да ти припадају?", већ "За шта треба да си одговоран?". Задатак менаџмента у организацији заснованој на знању није да од сваког учини шефа. Задатак је да се од сваког створи онај ко доприноси. (извор: Drucker, P. *Посткапиталистичко друштво*, ПС Грмеч, Београд, 1995. стр. 112)

¹²⁷ Drucker, P. *Посткапиталистичко друштво*, П. С. Грмеч, Београд, 1995. стр. 12

¹²⁸ Ханић, Х. *Маркетинг информациони систем*, Економски факултет Београд, Београд, 1991. стр. 56

постављеном задатку који намеће савремена организација. Ови захтеви посебно добијају на значају код обављања оних активности које су скопчане са пословним комуницирањем.

Запослени појединац не може више да функционише као независна јединка у оквиру дефинисаног радног задатка. Како у савременом свету институција организације заузима све значајније место у свим областима људског живљења, а поготову у области пословања, неопходно је да запослени поседују, или током времена изграде смисао за тимски рад.

Нови модел управљања у условима потпуне информационе оријентисаности организације, захтева:

- мултидисциплинарност у образовању (неопходно је постићи спој знања из различитих области, на пример: техничко-технолошких знања, знања из области економије, екологије, социологије и психологије, итд),
- креативност у размишљању,
- инвентивност у раду,
- флексибилност у понашању,
- иновативност у управљању,
- офанзивност у наступу.

TQM концепт се заснива на знању и обухвата:¹²⁹

- задовољење купаца као основни принцип пословног процеса,
- процес континуалних унапређења и
- дугорочни раст предузећа.

Савремени концепт управљања фокусира човека - човек је најважнији ресурс пословања. Људи су базични потенцијал предузећа. Запослени морају бити полазна и крајња тачка у унапређивању квалитета пословања предузећа. Повећање продуктивности се, као императив модерне економије, постиже само уз искоришћење способности свих људи и њихову мотивацију, у атмосфери међусобног разумевања и поверења између руководиоца и запослених. Послодавци, запослени и држава такође морају постићи разумевање. Побољшање продуктивности јесте лични однос сваког појединца према будућности.¹³⁰

4.2.4. Модел *TQM*

4.2.4.1. Настанак различитих модела *TQM*

Полазећи од настанка саме праксе управљања квалитетом у САД и Јапану, током времена су се издвојили различити модели управљања квалитетом, превасходно јапански и амерички модел *TQM*, а касније се оформио и европски модел *TQM*. Амерички стручњаци су, на бази принципа научне организације рада које је поставио Тејлор и на основу Шухартовог концепта, током половине двадесетог века већ имали изграђени модел обезбеђења квалитета, који су после II светског рата презентовали јапанским стручњацима. У то време овај концепт је представљао изузетан *know-how*, који је веома озбиљно схваћен и прихваћен у јапанској привреди и јапанским предузећима. Када су се показали и први конкретни резултати примене америчког концепта управљања организацијом, јапански стручњаци су почели да га даље развијају, примењујући све елементе који су од важности за пословање, како у националним оквирима, тако и шире.

¹²⁹ Хелета, М. *Квалитетом у свету*, Magenta Z.I. Београд, 1995. стр. 321

¹³⁰ **Управљање људима** – Уместо да се о људима суди, да се они рангирају, да се разврставају (истакнути, одлични и тако на ниже, све до оних који не задовољавају), циљ је да се људима помогне у оптимизацији система тако да сви буду на добитку. (Извор: Deming, E. *Нова економска наука*, ПС Грмеч, Београд, 1996. стр. 110.)

У периоду после другог светског рата јапанска привреда, као и целокупно јапанско друштво, забележили су изузетно брз и успешан развој. Просперитет јапанског друштва представљао је предмет многобројних студија и расправа економиста широм света у последњих двадесетак година. Данас Јапан представља светску привредну велесилу и с правом се може говорити о посебном моделу развоја привреде, који су аналитичари окарактерисали као "јапанско привредно чудо".

Јапанци су питање привредног напретка и економског развоја тумачили са становишта постизања националне снаге и величине, а лични интерес, комфор и општи стандард су били у другом плану. Тако су чак и јапански пословни теоретичари избегавали проглашавање бизниса као супериорне људске активности. Бизнис је један од начина часног служења нацији и друштву, а успех у сфери економије захтева труд, висок морал и индивидуалне способности.

Дакле, праведност, штедња, групна оријентисаност, породица, дисциплина, образовање, хијерархија, избегавање сукоба и служење друштву представљају најзначајније одреднице које формирају јапански друштвени оквир. Дефинитивно, извор јапанског економског напретка налази се у хиљадугодишњој традицији, која је очувана све до данашњих дана а чије се особене вредности преносе новим генерацијама кроз дубоко разгранат систем образовања. Савремено јапанско друштво је засновано на споју две људске димензије - економске и духовне.

Према мишљењу америчког политиколога Семјуела Ханингтона, конфучијанизам је одиграо изузетну улогу у формирању савремених опредељења држава Источне Азије (дакле, не само Кине, већ и Јапана и обе Кореје), путем својих постулата: давања предности колективу над појединцем, ауторитету над слободом и одговорности над правима.

Савремени узлет Јапана везан је за почетак корејског рата 1950. године, када је јапанско тло постало база за снабдевање војске САД и сервис за одржавање америчке ратне машинерије, што је у потпуности запослило капацитете јапанске привреде и повећало запосленост, а сличне последице имало је и америчко ангажовање у Вијетнаму. Присуство америчких трупа у овом региону у периоду после другог светског рата, као и ограничење развоја војне индустрије Јапана од стране међународне заједнице, резултовало је изузетно малим издацима за националну безбедност. Стопа привредног раста у периоду 1953. - 1972. износила је око 10%. Оно што је такође поспешило развој привреде било је јапанско опредељење за увоз јефтених сировина и производњу производа високог степена финализације; држећи се принципа да се сиромаштво природних ресурса мора надокнадити марљивим радом, формиран је мото јапанске привреде - **"извозити значи живети"**. Тако, Јапан са 3% светске популације апсорбује 1/4 укупног светског извоза сировина, док је с друге стране, највећи светски извозник механизације и капитала.

Јапан је креирао нов модел капиталистичког начина привређивања који је омогућио обједињавање радника и управљача, делом на штету власника (посматрано са становишта Западног пословног размишљања), што је створило предуслове за формирање стабилног начина привређивања. Привредни напредак Јапан дугује и начину управљања предузећем, који је специфичан по начину приступа запосленима - јапанска предузећа посебну пажњу посвећују људском фактору.

Мотивација запослених резултује високим степеном лојалности предузећу. Јапанска предузећа су изузетно патерналистички оријентисана у приступу својим запосленима. Повећање продуктивности, као императив модерне економије, постиже се само уз искоришћење способности свих људи и њихову мотивацију, и то у атмосфери међусобног разумевања и поверења између руководиоца и запослених. Послодавци, запослени и држава такође морају постићи разумевање. Побољшање продуктивности јесте лични однос сваког појединца према будућности.

Генерално посматрано, постоје два приступа у области менаџмента људским ресурсима: јапански и амерички. Према Паскалу и Атосу, седам варијабли уобличава управљање предузећем: циљеви, стратегија, структура, систем, запослени, вештина и стил, а различити приступи управљању, различито третирају наведене варијабле са становишта приоритета.

Полазећи од поменутих варијабли, сматра се да су јапанска предузећа ефикаснија у пословању зато што значајнију пажњу посвећују особљу, вештини и стилу. С друге стране, предузећа западних земаља већу пажњу посвећују стратегији, структури и систему. Дакле, Јапанци већи значај придају оним варијаблама које имају директну везу са људским фактором - ове варијабле се означавају као "**мека S**" (од почетних енглеских речи *staff, skills, style*), за разлику од Американаца који акцентирају такозвана "**чврста S**", чврсте варијабле (*strategy, structure, system*).

Конкретно, за јапанске руководиоце је најзначајније да прави људи обављају посао, да се запослени тренирају и усавшавају тако да могу да ураде оно што се од њих захтева, а да се свим запосленима управља на једнак начин. У Јапану је руководилац ментор који подучава запослене, док подређени уче како на најбољи начин да примене искуства својих надређених и да развију сопствене вештине у циљу унапређивања продуктивности рада.

Концепт управљања људским ресурсима у Јапану се базира на следећој чињеници: схватајући своје место и улогу у организацији, запослени на најбољи начин могу да разумеју филозофију саме организације и стреме основном циљу предузећа. Нема потребе за јасно дефинисаним системом контроле запослених, јер је принцип контроле унутрашње природе, односно имплементиран је у филозофију самог пословања.

У Јапану руководилац је више ментор који подучава запослене, показујући велико стрпљење за своје запослене, док подређени уче како да на најбољи начин примене искуства својих надређених и да развију сопствене вештине. Концепт управљања кадровима у јапанским предузећима базира се на следећој чињеници: схватајући своје место и улогу у организацији, запослени на најбољи начин могу да разумеју филозофију саме организације и стреме базичном циљу предузећа. Нема потреба за јасно дефинисаним системом контроле, јер је контрола унутрашњег карактера.

Стандардни постулат капитализма, слободна конкуренција, у Јапану је преформулисана - утакмица да, али искључиво на домаћем тржишту. Приликом наступа на иностраним тржиштима јапанска предузећа делују сложено - у јапанској пословној терминологији постоји израз "*Keiretsu*", који означава широку пословну коалицију ради стварања јединственог производа.

Кеирецу представљају велике корпоративне групе које су повезане капиталом, заједничком финансијском институцијом и вертикалном технолошком обједињеношћу. Главне карактеристике ових групација су солидарност и заједништво, односно, чланице послују углавном између себе, што им омогућава дугорочно планирање, успешно тржишно позиционирање и ефикасно пословање. Заједништво фирми се реализује на основу непристрасних међусобних веза и заједнички обавеза.

Сва најзначајнија имена јапанске привреде послују по овом принципу организовања - Мицубиши, Тојота, Хонда, Хитачи, Тошиба, Мицуи, итд. Шест најзначајнијих кеирецу група окупља 12000 компанија, а њихов промет отприлике износи колико и 1/4 јапанског националног производа. Кеирецу систем организовања омогућује не само генерално усклађивање пословања, већ и веома тесну повезаност и интензивну координацију, која је основна претпоставка система испоруке делова "баш на време" (*JIT - "Just-in-Time"*).

Управљање предузећима у земљама Запада, поготову када су у питању велике компаније, има карактер бирократског модела са следећим особинама: службеници су запослени краткорочно, само док постоји потреба, специјализација и ротирање по радним местима су резервисани само за највиши ниво руководства, веома мало пажње се обраћа личности запослених, велики значај се придаје повратној спрези и личној промоцији

запослених, негује се разрађени систем контроле, изражена је индивидуална одговорност, процес одлучивања је индивидуалан и једносмеран.¹³¹

Табела 4.3 – Упоредне разлике културе источно-азијских земаља и англоамеричке културе¹³²

Источно-азијске земље	САД
праведност је важнија од богатства	богатство важније од праведности
штедња и чување ресурса се високо цени	потрошња се високо цени, свест о очувању ресурса расте
група је најважнији део друштва и наглашена је њена мотивација	појединац је најважнији део друштва и његова мотивисаност, тимска мотивисаност расте
везе у оквиру породице су складне и чврсте и проширују се на далеке рођаке, друштво са јаком мрежом друштвених веза	централна и покретна породица, експериментисање у породичном живљењу, покретљиво друштво које не наглашава чврсте друштвене везе
друштво високо дисциплиновано и мотивисано радом	одбијање "протестанског радног морала" и хијерархије
инвестиција у образовање је питање престижа и економског благостања целе породице	образовање је инвестиција у лични развој/успех
протокол, ниво и статус су важни	неформалност и способност су важни
лични конфликти треба да се избегавају (мало адвоката)	конфликт је покретачка снага која треба да се савлада (много адвоката)
служење друштву је морална обавеза	неповерење у велику владу и велику бирократију

О разлици која постоји између приступа квалитету у Јапану и САД најбоље говоре резултати једног истраживања које је за потребе Министарства трговине САД урађено на узорку од 110 предузећа из САД и 136 предузећа из Јапана. Основни циљ истраживања је био да се утврде разлике у прилазу квалитету код јапанских и америчких предузећа. Систематизовани резултати истраживања су дати у табели 4.4.

Данас постоје три модела *TQM* и то: јапански, амерички и европски. Ова три модела се односе на постизање пословне изврности и опредељена су наградама за квалитет. Јапански модел се репрезентује кроз Демингову награду (*Deming Award Prize - DAP*), амерички модел кроз Малколм Болдриџ награду (*Malcolm Baldrige Award – MBA*) и европски модел *TQM* је оличен у награди Европске фондације за управљање квалитетом (*EFQM*). Поменути модели *TQM* су засновни на практичним и теоријским достигнућима у области управљања квалитетом у одређеним земљама, па самим тим имају уграђене специфичности развоја концепта квалитета у својој структури, у зависности од привреде у којој су уобличени (Јапан, САД, ЕУ).

¹³¹ **Шта значи реч економија?** – Јапански пословни људи прихватили су принцип да **личне интересе и добитак треба подредити очувању равнотеже унутар органског друштва**. Тако су Јапанци одбили постулате економског индивидуализма као неспојиве са колективистичким вредностима јапанске традиције. Према мишљењу професора *Nobumichi Iwase*, истраживача на Институту за моралологију на Реитаку универзитету у Јапану, изворно значење кинеских симбола који се употребљавају у јапанском писму за реч *економија* је следеће: *"спасити друштво и пружити духовни мир друштву"*. Већ сама ова чињеница довољно говори о јапанском поимању привређивања и пословања. (Извор: Ђорђевић Д., Ђекић, И. **Стратегија развоја Јапана**, Новац и развој, бр. 19-20, август 1995. Служба за платни промет, Београд стр. 167- 175)

¹³² Ракита, Б. **Међународни маркетинг**, Економски факултет Београд, Београд, 1993. стр. 41.

Табела 4.4 – Компаративни приказ приступа концепту управљања квалитетом у предузећима из САД и Јапана¹³³

Карактеристика	САД	Јапан
Машински парк	Постојеће машине	Нове, високопродуктивне машине
Тржиште	Анализа захтева тржишта	Оријентација на глобално тржиште
Материјал	Избор цене а не квалитет	Блиски односи са добављачима, заједничке компаније, висок квалитет
Метод	Мање статистичке, више динамичке симулације	Квантитет, статистика и групни процеси
Образовање запослених	Образовање у специјализованим институцијама, специјализација функција	Континуирано образовање свих запослених у компанији
Специјализација	Ниска – сваки радник контролор	Висока, према функцији и хијерархији
Организација	Спецификација, бирократизација, механицистичка	Комбинована, корпоративни менаџмент
Утицај запослених	Низак и то посебно у односу на квалитет	Висок и то посебно у односу на квалитет
Иновације у квалитету	Врло мали број по запосленом	Велики број по запосленом

4.2.4.2. Јапански модел TQM

Јапански привредници су уз помоћ својих америчких колега током педесетих година двадесетог века интензивно радили на унапређењу принципа пословања својих предузећа, превасходно у области продуктивности и квалитета. Удружење научника и инжењера (*Union of Japanese Scientists and Engineers - JUSE*) је уз помоћ америчког стручњака Деминга развило модел управљања предузећем заснован на квалитету, који је постао познат под називом *TQC (Total Quality Control)* и који је постао постулат разумевања суштине квалитета на свим нивоима дуж хијерархијске вертикале у организационој структури предузећа.

Да би предузећа примењивала модел, успостављена је национална награда за квалитет - Демингова награда је успостављена 1951. године, од стране Удружења научника и инжењера Јапана, као признање овом стручњаку за допринос који је дао развоју јапанске привреде. Основни циљ успостављања награде је било ширење идеје квалитета у Јапану. Награда се додељује појединцима и предузећима. Главна награда је она која се додељује предузећима и она има две категорије – за велика предузећа и за мала и средња предузећа. Основни елементи који се оцењују код ове награде су следећи:¹³⁴

1. Корпоративна политика;
2. Организација и администрација;
3. Образовање и ширење знања;
4. Примена

¹³³ Мајсторовић, В. *Систем квалитета – стратегија менаџмента*, ЈУСК, Београд, 1994. стр. 48

¹³⁴ Хелета, Н. М. *TQM – Модел изврности*, EDUCTA, Београд 2004. г. стр. 79

Овде се проверавају следећи елементи:

- | | |
|------------------------------------|------------------------------------|
| 1. Менаџмент профитом | 10. Развој нових производа |
| 2. Управљање трошковима | 11. Менаџмент истраживањима |
| 3. Управљање добављачима | 12. Односи са продавцима |
| 4. Управљање производним процесима | 13. Процедуре решавања жалби |
| 5. Менаџмент средствима | 14. Коришћење информација од купца |
| 6. Управљање инструментима | 15. Обезбеђење квалитета |
| 7. Менаџмент запослених | 16. Сервис за купца |
| 8. Радни односи | 17. Односи са купцима |
| 9. Програми образовања | |

Посебне провере треба да покажу какав је однос система према:

- а) Сакупљању и коришћењу информација квалитета;
 - б) Анализама;
 - в) Стандардизацији;
 - г) Управљању;
 - д) Обезбеђењу квалитета – како је систем обезбеђења квалитета администриран и дијагностициран;
5. Ефекти
Какав је утицај *TQC* на квалитет, сервис, испоруку, трошкове, профит, безбедност и околину?
6. Оријентација на будућност
Постоји ли план за остваривање *TQC* програма.

✓ Нови јапански модел *TQM*

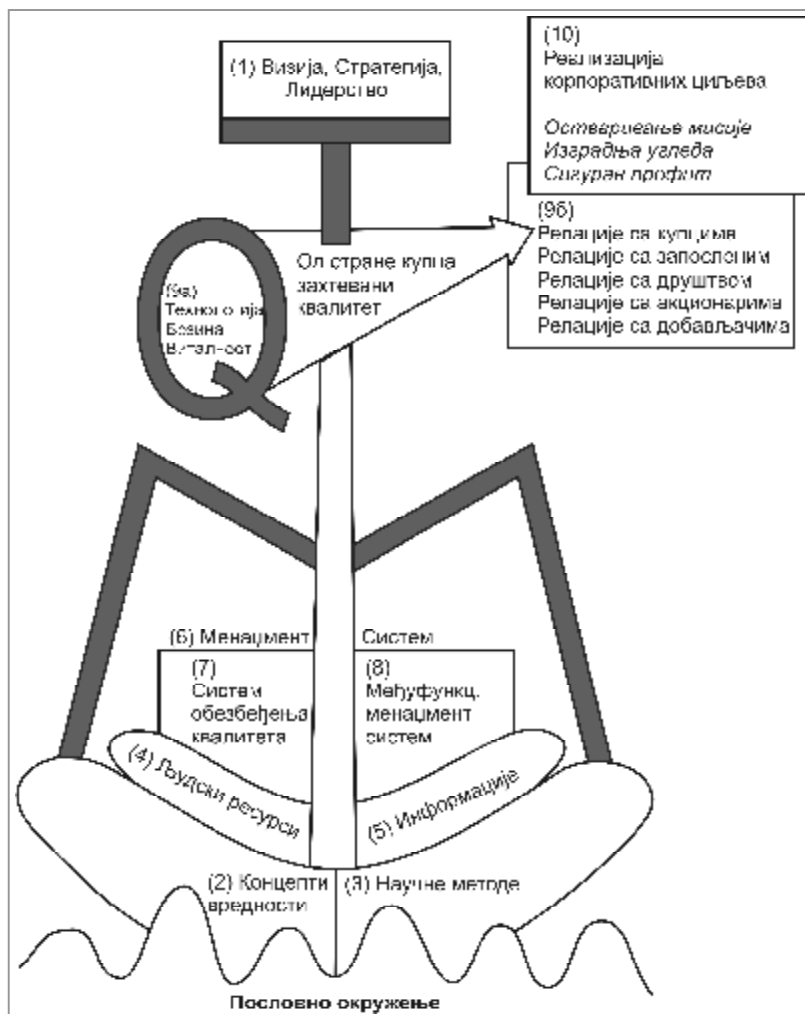
Као резултат трансформације концепта, нови јапански модел *TQM* је креиран 1997. г. (слика 4.4). Дефиниција модела:¹³⁵

***TQM* је менаџмент приступ који тежи следећем:**

- Под јаким лидерством највишег менаџмента (1), успостављање јасне средњорочне и дугорочне визије и стратегије.
- Јасна употреба концепта вредности (2) и научних метода (3) *TQM*.
- Посматрање људских ресурса (4) и информација (5) као виталне организационе инфраструктуре.
- Под одговарајућим менаџмент системом (6) ефективно реализовати систем обезбеђења квалитета (7) и међуфункционални менаџмент систем који обухвата трошкове, испоруку, околину и безбедност (8).
- Уз подршку фундаменталних организационих снага као што су технологија, брзина и виталност (9а) обезбедити балансиране односе са купцима, запосленим, друштвом, испоручиоцима и акционарима (9б).
- Континуално реализовати циљеве организације кроз мисију у градњи поштовања према њој и континуалног обезбеђења пофита (10).

¹³⁵ Хелета, Н. М. *TQM – Модел изврности*, EDUCTA, Београд 2004. г. стр. 80

Слика 4.4 – Нови јапански модел TQM



Сматра се да јапански модел није довољно транспарентан за самоцењивање због сложених критеријума оцене.¹³⁶

4.2.4.3. Амерички модел TQM

Крајем осамдесетих година двадесетог века у привреди САД је све отвореније почело да се размишља о квалитету као предуслову одржања конкурентске способности у међународним размерама. Достигнућа и искуства јапанског модела привредног развоја, заснованог на петљи квалитет-трошкови-продуктивност-тржиште-развој, почела су да се масовније прихватају.

Да би се одупрели интензивном и континуалном нападу јапанских преузећа, чији су производи били конкурентнији од америчких, амерички стручњаци и менаџери су почели да улажу значајније напоре у циљу унапређивања квалитета целокупног пословања, као најзначајнијег предуслова за повећање конкурентске способности предузећа.

Модел за доделу нагарде за пословну изврсност у САД инициран је 1987. године. Малколм Болдриџ награда (*Malcolm Baldrige Award – MBA*) је национална награда за

¹³⁶ Следи листа неких препознатљивих компанија које се освојиле DAP: *Nippon Electric Co., Ltd.* – 1952; *Hitachi Ltd.* – 1955; *Fuji Photo Film Co., Ltd.* – 1956; *Matsushita Electronics Corp.* – 1958; *Nissan Motor Co., Ltd.* – 1959 ~ 60; *Toyota Motor Co., Ltd.* – 1965; *Bridgestone Tire Co., Ltd.* – 1968; *Fuji Xerox Co., Ltd.* – 1980; *Texas Instruments Japan Limited, Bipolar Department* – 1985; *NEC IC Microcomputer Systems, Ltd.* – 1987; *Fuji Tekko Co., Ltd.* – 1988; *Konica Corporation, Hino Production Division* – 1996; *Fuji Photo Optical Co., Ltd.* – 1996.

резултате постигнуте у области унапређивања квалитета у САД. Награда се додељује као признање предузећима из САД за остваривање перформанси пословне изврсности. Министарство за трговину САД додељује ову награду, а управљање наградом је поверено Националном институту за стандарде и технологију (*NIST*).

Малколм Болдриџ модел се заснива на седам критеријума – шест критеријума односе се на интерне процесе организације попут лидерства, стратешког планирања, фокуса на купце и тржиште, развоја и менаџмена људским ресурсима, менаџмента процеса и информација и анализа, док се седми критеријум, пословни резултат, односи на тржишне домете организације.

Модел се састоји из следећих елемената:¹³⁷

- Циљеви,
- Главне вредности концепта,
- Базни елементи,
- Критеријуми за перформансе изврсности,
- Оцењивање.

Модел полази од претпоставке да се купцу увек испоручује побољшана вредност, као резултат тржишног успеха и побољшања целокупних пословних перформанси организације. Главне вредности МБ модела су:

- квалитет дефинисан од стране купца,
- лидерство,
- континуално побољшање и учење,
- партиципација и развој запослених,
- брз одговор,
- креирање квалитета и превенција,
- оријентација на будућност,
- управљање на основу чињеница,
- развој партнерства,
- друштвена одговорност предузећа и
- фокусирање резултата.

Графички приказ модела са бројем бодова које организација може постићи при оцени, по поједином критеријуму дат је на слици 4.5.

Основни елементи МБА модела су стратешки и оперативни планови информације и њихова анализа. Критеријуми за перформансе изврсности су:¹³⁸

- Лидерство,
- Стратешко планирање,
- Фокусирање на купца и на тржиште,
- Прикупљање и анализа информација,
- Развој и управљање људским ресурсима,
- Управљање процесима,
- Оцена пословног резултата.

¹³⁷ Rao, Carr, Dambolena, Kopp, Martin, Ralii, Schlesinger, *TQM – A Cross Functional perspective*, John Wiley and Sons Inc, 1996. стр. 73

¹³⁸ Следи листа неких препознатљивих компанија које се освојиле МБА: *Motorola, Inc.*-1988; *Westinghouse Electric Corporation, Commercial Nuclear Fuel Division* -1988; *Xerox Corporation, Business Products and Systems* -1989; *Cadillac Motor Car Company* -1990; *Federal Express Corporation* -1990; *IBM Rochester* -1990; *Texas Instruments Incorporated, Defense Systems & Electronics Group* -1992; *The Ritz-Carlton Hotel Company* -1992; *Xerox Business Services* -1997.

Слика 4.5 – МБА модел за пословну изврсност¹³⁹

4.2.4.4. Европски модел TQM

Европска фондација за управљање квалитетом (*EFQM*) је основана 1988. године, од стране 14 главних европских компанија са одобрењем Европске комисије и данас броји преко 500 организација и институција (од глобалних компанија до научних институција). *EFQM* је развила модел који представља форму европског *TQM* модела за пословну изврсност, а првобитана верзија усвојена је 1992. године. Овај модел се користи за доделу европске награде за квалитет и има за циљ унапређење организације предузећа. Награда се додељује за:

- велика предузећа,
- мала и средња предузећа.

EFQM има значајну улогу у повећању ефикасности европских предузећа, посебно са становишта унапређења значаја квалитета за пословање предузећа и за прихватање свих аспеката квалитета, као и за перманентни развој квалитета.

✓ Карактеристике *EFQM* модела за пословну изврсност (1992.)

Дефиниција

Пословна изврсност у остваривању “пословних резултата”, изражених кроз “задовољење купца”, “задовољење запослених” и “утицај на друштво”, постижу се кроз “лидерство” које управља “политиком и стратегијом”, “менаџментом запослених”, “ресурсима” и “процесима”.

¹³⁹ Хелета, М. *TQM – Модел за пословну изврсност*, Educta, Београд, 1998. стр. 12.

Фундаментални концепт

Намена *EFQM* модела је да помогне компанијама да изграде сопствени приступ у постизању пословне изврности и његов облик није строго обавезујући. С дуге стране, базни концепти који су у сржи овог модела, обавезни су за његову примену:

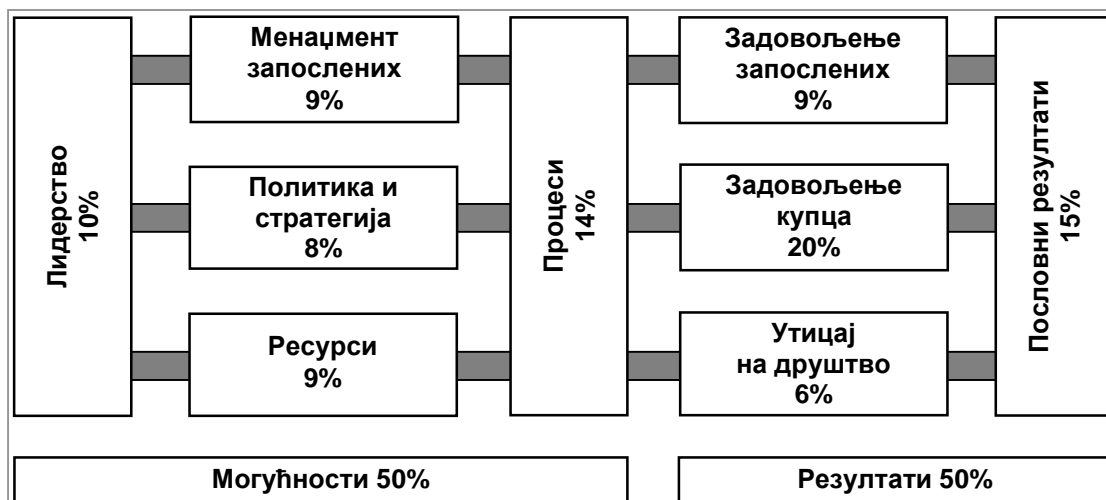
1. Фокус на купца;
2. Партнерство са добављачима;
3. Развој и укључивање људи (запослених);
4. Процеси и чињенице;
5. Континуална побољшања и иновације;
6. Лидерство;
7. Јавна одговорност;
8. Оријентација према резултатима.

Критеријуми за остваривање пословне изврности

Европски модел за оцену пословне изврности предузећа се састоји од следећих елемената:

- **лидерство** – како понашање и мере извршног руководства и осталих лидера инспиришу, подржавају и промовишу културу *TQM*,
- **политика и стратегија** – како организација формулише, развија и преиспитује своју политику и стратегију и како је дистрибуира кроз планове и акције,
- **управљање запосленима** – на који начин организација остварује пун потенцијал својих запослених,
- **ресурси** – на који начин организација ефективно и ефикасно управља својим ресурсима,
- **процеси** – на који начин организација идентификује, управља и унапређује своје процесе,
- **задовољење купца** – које је резултате организација постигла у односу на задовољење екстерних купаца,
- **задовољење запослених** – који су резултати постигнути у односу на задовољавање запослених,
- **утицај на друштво** – шта је организација, добровољно и изван законских обавеза, учинила за задовољење потреба и очекивања локалне, националне и међународне заједнице и
- **пословни резултати** – колико је организација постигла у односу на планирано пословање и колико је задовољила потребе и очекивања свих који имају финансијски интерес у организацији (запослени, партнери и акционари).

Сваки од девет елемената је критеријум који може бити искоришћен за оцену прогреса компаније у остваривању пословне изврности. “Могућности” показују како су остварени “резултати” (слика 4.6).

Слика 4.6 – EFQM модел за пословну изврсност¹⁴⁰

v Нови EFQM модел пословне изврсности (1999.)

У априлу 1999 EFQM је промовисала нови европски модел пословне изврсности (слика 4.7). У односу на стари модел измене су и термилошке и структуралне.¹⁴¹

- Термин “пословна изврсност” замењен је термином “изврсност” чиме се потенцира примењивост модела у свим профитним и непрофитним организацијама, укључујући владину администрацију, агенције итд.
- Структура модела је другачије постављена;
- Измењени су критеријуми и поткритеријуми, при чему је укључивање иновација и учења и партнерства најважнија измена;
- Уведен је нови концепт оцене.

Фундаментални концепт

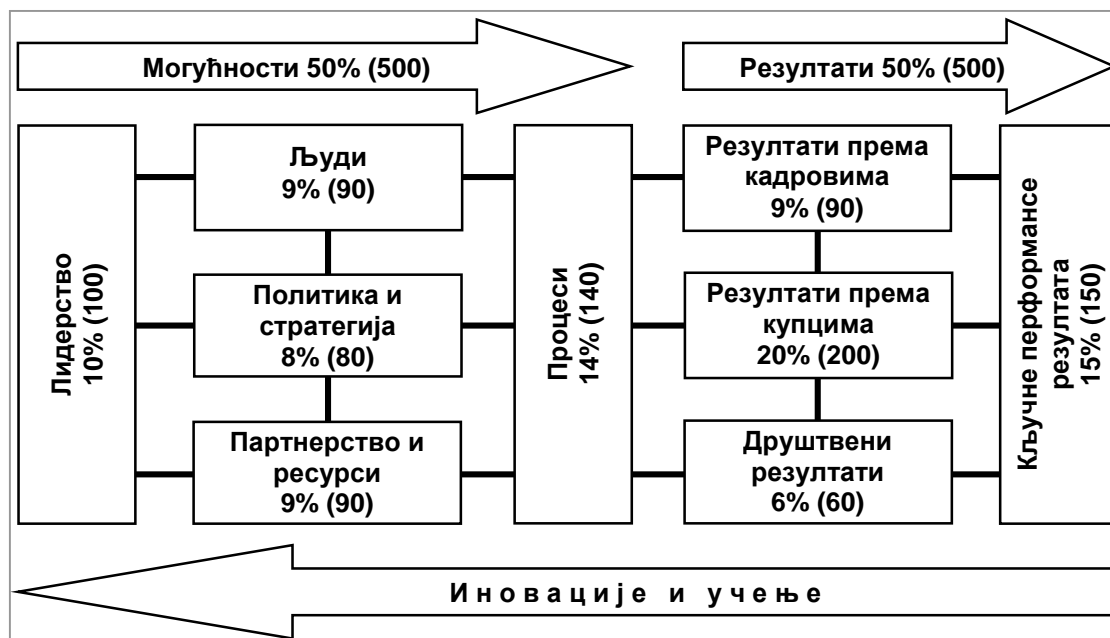
1. Оријентација на резултате;
2. Фокус на купце;
3. Лидерство;
4. Менаџмент процесима и чињеницама;
5. Развој и укључивање запослених;
6. Континуално учење, иновације и побољшање;
7. Развој партнерства;
8. Јавна одговорност.¹⁴²

¹⁴⁰ Хелета, Н. М. *TQM – Модел изврсности*, EDUCTA, Београд 2004. г. стр. 75

¹⁴¹ *The EFQM Excellence Model 1999*, EFQM July 1999.

¹⁴² Следи листа неких препознатљивих компанија које се освојиле EFQM: Rank Xerox, United Kingdom – 1992; Texas Instruments Europe, France – 1995; TNT Express United Kingdom Ltd., United Kingdom – 1998; Yellow Pages, United Kingdom – 1999; Volvo Cars Gent, Belgium (Category for Operational Units) – 1999; Nokia Mobile Phones, Europe and Africa, Finland – 2000; Siemens Nederland NV, The Netherlands – 2003;

Слика 4.7 – Нови EFQM модел за пословну извршност (број бодова које организација може постићи при оцени дат је у загради)



4.3. Квалитет у специфичним подручјима примене

4.3.1. Квалитет у услугама

У савременим условима привређивања тежиште активности се све више помера ка услужним делатностима. Томе у прилог говоре следећи подаци:¹⁴³

- Сматра се да данас 65% прихода развијених земаља долази од услужних делатности;
- 1990. г. производни радници чине само 1/5 укупне радне снаге на Западу (у САД у прерађивачкој индустрији је 1960. г. било запослено 25% радне снаге, а 1990. г. 16%). Процењује се да ће до 2010. г. учешће производних радника у укупном фонду запослених пасти на 1/10;
- Претпоставља се да “радници знања” чине 1/3 укупне радне снаге развијених земаља, а да квалификовани услужни радници чине још 1/3 радне снаге;
- У последње три деценије 1/3 капиталних инвестиција везана је за комуникационе системе, а укупан број људи који је радио у овој области је растао брже од раста бруто-националног производа.

Ово само поткрепљује мишљење П. Дракера (*Peter Drucker*), који каже да “револуција продуктивности постаје жртва сопственог успеха”¹⁴⁴.

Последњи навод говори, међутим, о још једној чињеници – продуктивност људи запослених у услугама опада. Ово се сматра за још један од могућих извора инфлације у будућности, ако радници у услужним делатностима наставе да примају наднице изнад њихове продуктивности.

¹⁴³ Ђорђевић, Д. *Концепт TQM-а у услужним делатностима*, Зборник радова “Систем квалитета у услугама”, Институт МСП, Београд, 1996. г.

¹⁴⁴ Drucker, P. *Посткапиталистичко друштво*, Привредни преглед, Београд 1995. г. стр. 45

Превазилажење овог проблема, бар како је дато у захтевима за систем квалитета¹⁴⁵ и *TQM* концептом, у вези је са мотивацијом, стручним обучавањем и усавршавањем, комуникацијом запослених у услужним делатностима. Као парцијални задаци постављени су: коришћење личних знања и способности запослених у услужном предузећу, као носилаца квалитета, припрема компетентних давалаца услуга, обука за рад у већим групама, пажљива селекција персонала и стално иновирање знања, мотивација кроз награде и признања, обезбеђење контроле итд.

4.3.1.1. Систем менаџмента квалитетом у услугама

Систем менаџмента квалитетом у услужним делатностима укључује четири фактора:

- Одговорност руководства,
- Кадровске и материјалне ресурсе,
- Структуру менаџмента квалитетом и
- Однос према корисницима.

Руководство креира политику и циљеве квалитета, дефинише одговорности и овлашћења за квалитет и врши преиспитивања у циљу отклањања нађених неусаглашености и унапређења система менаџмента квалитетом. Такође, руководство је одговорно за мотивацију, развој, комуникацију и понашање кадрова, односно за управљање људским ресурсима.

Материјални ресурси могу да обухвате: опрему за вршење услуге и складиштење, смештај, транспортне и информационе системе, средства за оцену квалитета – мерни уређаји и/или рачунарски софтвер, документацију (радну, техничку...) итд.

Структуру система менаџмента квалитетом чине документација, записи и интерне провере квалитета, којима су обухваћена сва три процеса вршења услуге: маркетинг, пројектовање и непосредно извршавање услуге.

Према *JUS ISO 9004-2:1993 Управљање квалитетом и елементи система квалитета – Смернице за услуге* ефикасна комуникација са корисницима обухвата:

- “образложење (опис) услуге, њен обим, расположивост и рокове пружања услуге;
- цена услуге;
- објашњење за међусобну повезаност између услуге, испоруке и цене;
- објашњење корисницима ефеката било којих проблема и како ће они бити решавани, уколико се појаве;
- осигурање да корисници буду свесни доприноса који они могу дати квалитету услуге;
- обезбеђење одговарајућих и лако доступних средстава за ефикасно комуницирање;
- одређивање односа између понуђене услуге и стварних потреба корисника.”

4.3.1.2. *TQM* концепт у услугама

TQM концептом у услужним делатностима обухваћени су подсистеми-елементи дати следећом табелом¹⁴⁶.

¹⁴⁵ Стандард *JUS ISO 9004-2:1993 Управљање квалитетом и елементи система квалитета – Смернице за услуге*

¹⁴⁶ Према: James, P. *Total Quality Management*, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1996. стр. 48

Табела 4.5 – Подсистеми система TQM

Процес	Организација система Планирање квалитета Организација, вођство, контрола Пројектовање методологије провере
Технологија	Употреба технологије Употреба информација
Структура	Одговорност Комуникација Администрација
Људи	Креирање тимова Едукација и тренинг Развој менаџмента Награде и унапређења
Задаци	Записи квалитета Промена културе организације Пословне функције

Ефикасност са којом ће концепт бити имплементиран у предузеће зависи од начина комбиновања елемената који формирају систем.

Улози запослених у функцији унапређења квалитета пословања даје се посебан значај у овом концепту, јер они су базични потенцијал, произвођачи и носиоци знања. Овде мора бити постигнута успешна синтеза:

- **знања** – где су подразумеване следеће особине: основа знања из области пословања, знање о предузећу и пословању предузећа, знање о услузи коју предузеће пружа, информације о конкуренцији, купцима и окружењу,
- **вештине** – овде се од запослених захтева: комуникативност, систематичност, планско размишљање, способност брзог и правилног расуђивања, стрпљивост, добар смисао за организацију посла и времена
- **става** – одређеног особинама: одлучност, ентузијазам, прецизност и оптимизам.¹⁴⁷

Ове особине су посебно значајне за оне запослене који су укључени у непосредно извођење услуге, као што су: активности личне продаје, одређени облици унапређења продаје попут сајмова или изложби, пословно комуницирање итд.

Изнесена поставка TQM концепта указује на неке битне измене у односу на традиционални став у менаџменту људским ресурсима. Следећа табела даје поређење традиционалног и TQM концепта у менаџменту људским ресурсима.

Табела 4.6 – Поређење концепција у менаџменту људским ресурсима (МЉР)

КРИТЕРИЈУМ	ТРАДИЦИОНАЛНО МЉР	МЉР ОРИЈЕНТИСАНО НА КВАЛИТЕТ
Филозофија	Индивидуална оријентација	Тимски рад, разумевање, поверење
Циљеви квалитета	Производно-контролна оријентација	TQM оријентација на сваком организационом нивоу
Укључење запослених	Ниско – системска оријентисаност	Високо – оријентисаност на људе
Образовање и тренинг	Развој индивидуалних вештина	Мултидисциплинарна оријентација
Структура власништва	Менаџери	Радници и менаџери
Структурна оријентација	Централизација	Децентрализација

¹⁴⁷ Ђорђевић, Д. *Концепт TQM-а у услужним делатностима*, Зборник радова “Систем квалитета у услугама”, Институт МСП, Београд, 1996. г.

4.3.1.3. Систем менаџмента квалитетом у научно-истраживачким организацијама¹⁴⁸

Научно-истраживачки рад је услуга од посебног друштвеног интереса, покретач развоја и напретка у свим осталим делатностима.

Основни “производ” научно-истраживачких институција је знање, реализовано кроз више облика:

- **научно-истраживачки пројекти** где спадају: научна дела, докторске дисертације, научни радови и саопштења, као и други истраживачки радови, као што су магистарске тезе, студије, елаборати и др.
- развојни пројекти, патентна документација, конструкциона, технолошка и опитна документација;
- **нови материјални производи:** (1) потпуно нови производи у свету, (2) потпуно нови производи у земљи, али не и у свету, (3) нови производи у компанији, али не и на тржишту и (4) класе нових модела производа;
- **нове технологије:** нови технолошки поступци у различитим гранама делатности од материјалне производње, до “израде” уметничких дела;
- **консултантске услуге** – производи интелектуалних услуга, као што су оцене ревизије, вредновање, рецензије, мишљења итд.
- **обука:** настава на основним, постдипломским и докторским студијама, семинари, курсеви, тренинзи итд.

Систем менаџмента квалитетом у научно-истраживачким организацијама намењен је ефективном и ефикасном управљању квалитетом свих ових специфичних процеса.

4.3.2. Квалитет у малим и средњим предузећима (МСП)

Развој малих и средњих предузећа представља најбржи и свакако најјефтинији начин за свеукупни развој националних економија. У скоро свим земљама у свету, мала и средња предузећа бројчано представљају највећу групацију. Њихово учешће у запослености и креирању друштвеног бруто производа је такође значајно. С друге стране, главни проблем свих малих и средњих предузећа у свету јесте ресурсно сиромаштво. Како је унапређење продуктивности пословања на бази континуалног унапређења квалитета пословања императив савремене економије, то мала и средња предузећа морају да интензивно раде на развоју концепта квалитета.

4.3.2.1. Улога малих и средњих предузећа у развоју националне економије

Мала и средња предузећа представљају групацију предузећа која се по неким својим карактеристикама издваја у односу на велика предузећа. Мала и средња предузећа се разликују у односу на велика предузећа и пословне системе по основу карактеристика своје организације, обима пословања и расположивости ресурса. МСП свуда у свету имају проблем са прибављањем и одржавањем пословних ресурса. **Недостатак ресурса** јесте оно што их превасходно разликује у односу на велика предузећа.

Према критеријумима Европске Уније¹⁴⁹, мала и средња предузећа се дефинишу на следећи начин:

- под средњим предузећем подразумева се предузеће које има до 250 запослених, које није део ниједне веће организације нити део неког ланца, које има годишњи обрт мањи од 40 милиона EUR, односно којима је биланс стања мањи од 27

¹⁴⁸ Овај део обрађен према: Станивуковић, Д., Камберовић, Б. **Систем квалитета у научно-истраживачким институцијама**, Часопис “Q квалитет”, септембар 1999. г. стр. 20

¹⁴⁹ Ђорђевић, Д. **Мала и средња предузећа**, КАС, Београд, 2001. стр. 2

милиона EUR (уз гаранцију самосталности у мери која дозвољава да концерни поседују максимално 25% компаније);

- под малим предузећем се подразумева предузеће до 50 радника, до 7 милиона EUR годишњег обрта и билансом стања до 5 милиона EUR;
- под микро предузећем се назива предузеће које има до 10 радника.¹⁵⁰

Мала и средња предузећа омогућују развој предузетничке климе, која је предуслов напретка у савременој светској привреди. Главна улога предузетништва у савременој привреди огледа се у иновативном деловању које ствара услове за технолошки развој, формирање флексибилних организација и ново запошљавање. Средином осамдесетих година двадесетог века сва нова радна места у привреди САД су креирале мале и средње организације, међу којима су већину чинила МСП, при чему највећи број тих организација није ни постојао током седамдесетих и почетком осамдесетих година двадесетог века. Слично се десило и у региону Југоисточне Азије и Западне Европе.

Земље ЕУ и Пацифичког региона представљају добре примере подстицања креирања институционалне инфраструктуре за развој МСП у функцији развоја националне економије.

Мала и средња предузећа играју значајну улогу у свим земљама *OECD*-а: представљају преко 95% укупног броја свих активних предузећа и учествују у укупној запослености са 60-70%.¹⁵¹ Између 30% и 60% предузећа из сектора МСП могу се окарактерисати као иновативна, а 10% предузећа се могу означити као високо-технолошка предузећа. Очигледно је да мала и средња предузећа представљају сегмент привреде који у значајној мери опредељује развој једне националне економије.

Предности малих и средњих предузећа могу бити економске и социјалне природе. Најзначајније економске предности су следеће:¹⁵²

- тржишна и технолошка флексибилност,
- боље уочавање тржишних шанси, и
- логистичка подршка великим предузећима, лакша имплементација савремених менаџмент техника,
- међусобна пословна сарадња која подстиче привредни развој, посебно на локалном и регионалном нивоу, итд.

Најзначајније социјалне предности сектора МСП су следеће:

- повећање запослености,
- развој предузетничке климе у привреди,
- успостављање бољих односа са партнерима у пословном ланцу,
- боље обухватање потреба запослених,
- допринос развоју локалане заједнице,
- запошљавање посебних категорија (млади, жене, пензионери, инвалиди, етничке групе, итд).

Развој малих и средњих предузећа представља најбржи и свакако најјефтинији начин за свеукупни развој националних економија. За то постоји неколико кључних разлога:

- ризик пословања МСП је углавном на страни предузетника,
- МСП су флексибилнија у односу на велика предузећа,

¹⁵⁰ У складу са критеријумима ЕУ и код нас је, према подацима Завода за статистику Републике Србије, преузета иста подела: микро предузеће (0–9 запослених), мало предузеће (10–49 запослених), средње предузеће (50 до 249 запослених) и велико предузеће (250 и више запослених).

¹⁵¹ Ђорђевић Д., Бешић Ц., Богетић С. *Основе функционисања савремене економије*, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет “Михајло Пупин” Зрењанин, Зрењанин, 2005. стр. 101

¹⁵² Ђорђевић, Д. *Мала и средња предузећа*, КАС, Београд, 2001. стр. 5

- брже се прилагођавају захтевима тржишта,
- имају ниске трошкове пословања и ниже цене производа/услуга,
- имају већу поузданост и ефикасност у пословању,
- имају већу могућност за специјализацију,
- брже уводе иновације,
- лакше и јефтиније уводе информационе технологије.

Најзначајније релевантне вредности групације малих и средњих предузећа се свакако огледају у: способности да лакше преузимају и подносе ризик, тржишној и технолошкој флексибилности и иновативности у приступу пословању.

4.3.2.2. Специфичности управљања у МСП

Управљање малим и средњим предузећима се не разликује у односу на процес управљања великим, у концепцијском смислу. Оно што мала и средња предузећа, а посебно она која се сврставају у групу микро предузећа, чини посебним јесу *ресурси*. Превасходно се мисли на финансијске ресурсе, али и све друге ресурсе - знање, радну снагу, земљу. Тако посматрано, управљање малим и средњим предузећима поприма облик управљања предузећем у условима ограничених ресурса.

Ово утиче на дефинисање организационе структуре малих и средњих предузећа - мали је број запослених (поготову у микро фирмама), запослени обављају по више функција у предузећу (није редак случај да сам власник обавља по неколико функција), а неке функције/активности су дислоциране изван предузећа. Мале фирме због недостатка финансијских средстава, или неисплативости формирања снажније организационе структуре, вођене логиком увећања профита, добар део активности које се тичу самог пословања фирме лоцирају изван самог предузећа. Једина пословна функција која се не треба препуштати другима, односно која мора да остане у оквиру предузећа јесте истраживање и развој, јер је то функција, која заједно са квалитетом и маркетингом чини окосницу раста и развоја предузећа.

Овде свакако треба напоменути да у развијеним земљама, мали бизнис не значи и мала улагања. Улагања су сразмерно мања у односу на број запослених и обим пословања. Поред примене достигнућа високе технологије, успешно пословања МСП мора да се заснива и на примени најсавременијих менаџмент концепата.

4.3.2.3. Примена система управљања квалитетом у МСП

Опстанак и развој малих и средњих предузећа налази се у директној вези са унапређивањем продуктивности пословања и квалитета. Јапанци су још почетком педесетих година двадесетог века, са увођењем Демингове награде за квалитет, отпочели борбу за квалитет на националном нивоу, која је подразумевала и учешће групације МСП у примени концепта квалитета и трци за награду за квалитет. Наиме, демингова награда од самог почетка је имала категорију за додељивање награде малим и средњим предузећима, што је позитивно утицало на примену и развој концепта квалитета међу МСП.

Систем управљања квалитетом се у групацији МСП може имплементирати на неколико начина:

- **појединачно** – свако предузеће појединачно и независно уводи и примењује концепт система управљања квалитетом заснован на примени серије стандарда *ISO 9000*,
- **групно увођење** – предузћа из групације МСП се самоорганизују и заједничким снагама раде на увођењу *QMS*,
- **сарадња са великим** – предузећа из групације МСП која имају дугорочну пословно-техничку сарадњу са великим пословним системима могу да добију стручну и другу помоћ од својих великих партнера.

За независна МСП, која немају довољно средстава за примену концепта квалитета, а која имају потребу за добијањем сертификата о уведеном QMS на бази стандарда ISO 9000, једино решење се налази у самоорганизовању и примени концепта групног увођења QMS. Групно увођење подразумева заједнички рад више малих и средњих предузећа (из исте гране) на увођењу и развоју концепта QMS, уз поделу трошкова ангажовања консултаната и размену искуства и индивидуалну сертификацију (групно увођење и групни рад, а свако предузеће се сертифицикује појединачно).

Главни проблеми са којима се сусрећу мала и средња предузећа приликом рада на успостављању система управљања квалитетом су:

- непознавање принципа и појмова усаглашавања јединственог тржишта ЕУ,
- потешкоће приступа информацијама,
- потешкоће у разумевању и примени стандарда ISO 9000,
- мали број МСП се обавезује на приступ квалитету због високих трошкова консултације и сертификације.

Са аспекта мотивације за сертификацију МСП, интересантан је пример Португалије. На основу истраживања спроведеног у току 1996. на узорку од 311 португалских предузећа, која су сертифицирована за систем квалитета, са циљем да се виде елементи мотивације за сертификацију и њен утицај на успешност компаније, утврђено је следеће:¹⁵³

1. Највећи број МСП је главни разлог за сертификацију видео у постизању престижа компаније, на другом месту се налази повећање конкурентности, а купци тек на трећем месту. Треба рећи да су многе компаније пре сертификације имале директоре за квалитет, статистичку контролу процеса и уведене процедуре.
2. Сертификат се у многим случајевима појавио као почетак, уместо као формално признање испланираног, примењеног и вођеног процеса, па су такви и утицаји сертификата на пословање унутар и изван компаније.
3. Код бројних малих предузећа, сертификат се показао само као усаглашеност са стандардима, а не као извор раста конкурентске способности.

У Немачкој постоји пракса групне сертификације за увођење система квалитета према серији стандарда ISO 9000 за мале компаније из различитих група делатности (тако је средином 1996, организовано 38 група са 268 компанија, а у припреми је било 14 група са 145 компанија). Код малих компанија, приликом припреме увођења система квалитета, документација компанија се поставља дуж линија процеса са свим елементима који утичу, прате и подржавају процес. Код занатских фирми, језик и поступци који се примењују максимално су прилагођени компанији. Издаци за увођење се деле међу чланицама групе, контрола сертифициваног система квалитета се врши у свакој компанији-чланици и поступак је исти као за сваку проверу.

4.4. Континуално унапређење и алати и технике квалитета

4.4.1. Континуално унапређење

4.4.1.1. Потреба за континуалним унапређењем квалитета

Управљање квалитетом носи у себи уграђени механизам за мерењем и унапређивањем квалитета пословања. Јапанска предузећа и њихови руководиоци су још током педесетих

¹⁵³ Грозданић, Р., Ђорђевић, Д. *Унапређивање квалитета пословања као битан предуслов развоја МСП*, зборник радова 25. годишње конференције и Другог међународног конгреса ЈУСК-а "Менаџмент тоталним квалитетом - корак у будућност", Београд 26-29. мај 1998. ЈУСК, стр. 164-167.

година двадесетог века схватили нужност перманентног унапређивања квалитета, заснованог на унапређивању продуктивности, који је у функцији остваривања стабилног тржишног учешћа и креирања конкурентске предности.

Јапанци овај процес називају **каизен**. У питању је перманентно и организовано унапређивање квалитета производа и услуга предузећа – свака организација мора да непрестано побољшава све сегменте свог пословања. Сам принцип **каизена** јесте филозофски принцип и подразумева процес унапређивања који укључује сваког ко доприноси да се одређени процес, или активност реализује.

Према Дракеру¹⁵⁴, статистичка контрола квалитета препознаје где, а често и како, квалитет и продуктивност целог процеса могу континуирано да се унапређују. То се некад звало Шухартовим циклусом, затим Деминговим циклусом, а сада је то каизен, јапански термин за континуирано унапређивање квалитета и продуктивности.

Основни елементи статистичке контроле квалитета, који су инкорпорирани у *TQM* омогућују да се остваре две тежње:

- 1 висок квалитет и продуктивност и
- 2 рад достојан образованог појединца.

Према Демингу¹⁵⁵, унапређивање квалитета се одвија као спирални циклус (без престанка) који се састоји од четири фазе:

- 1 дизајнирај производ (пројектуј),
- 2 направи га (тестирај на производној линији и у лабораторији),
- 3 пусти га у продају,
- 4 тестирај га у експлоатацији, сазнај шта о њему мисли купац и шта мисли особа која га није купила.

Непрестана понављања ова четири корака води ка спирални непрестаног повећања задовољства купаца и све мањим трошковима пословања.

Концепт континуалног унапређивања квалитета пословања је инкорпориран и у серију *ISO 9000:2000* и то како кроз процесни модел сталног побољшавања система менаџмента квалитетом, тако и као један од 8 менаџмент принципа¹⁵⁶, те представљају сталну активност на повећавању способности за испуњавање захтева.

4.4.1.2. Процес сталног унапређења

Процес сталног унапређења се заснива на методи седам корака (*seven-step method*):

1. Избор проблема;
2. Анализа постојећег система;
3. Идентификација узрока проблема;
4. Планирање и примена решења;
5. Евалуација;
6. Стандардизација ефективних решења;
7. Преиспитивање процеса и будући планови.

Ових седам корака се могу представити и *PDCA* циклусом. Планирање обухвата избор проблема, анализу постојећег система и идентификацију узрока и проблема. Фаза извођења подржава планирање и примену решења. Провера се подудара са евалуацијом, а фаза деловања са стандардизацијом решења и преиспитивањем процеса и будућим плановима.

Процес сталног унапређења заснива се на чињеничном приступу одлучивању. У том смислу, најбитније је прикупити податке које треба анализирати, да би се на основу њих

¹⁵⁴ Drucker, P. *Менаџмент за будућност*, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд, 1996. стр. 266

¹⁵⁵ Deming, E. *Како изаћи из кризе*, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд, 1996. стр. 20

¹⁵⁶ Стандард *JUS ISO 9000:2001 Основе и речник*, стр. 8

могле формирати информације које се укључују као инпути у наредну фазу процеса планирања у циклусу управљања организацијом.

Модел континуалног побољшања подразумева и мерење перформанси. Фазе континуалног побољшања су:

1. уочавање проблема,
2. дијагноза проблема,
3. план побољшања,
4. примена плана,
5. процес мониторинга.

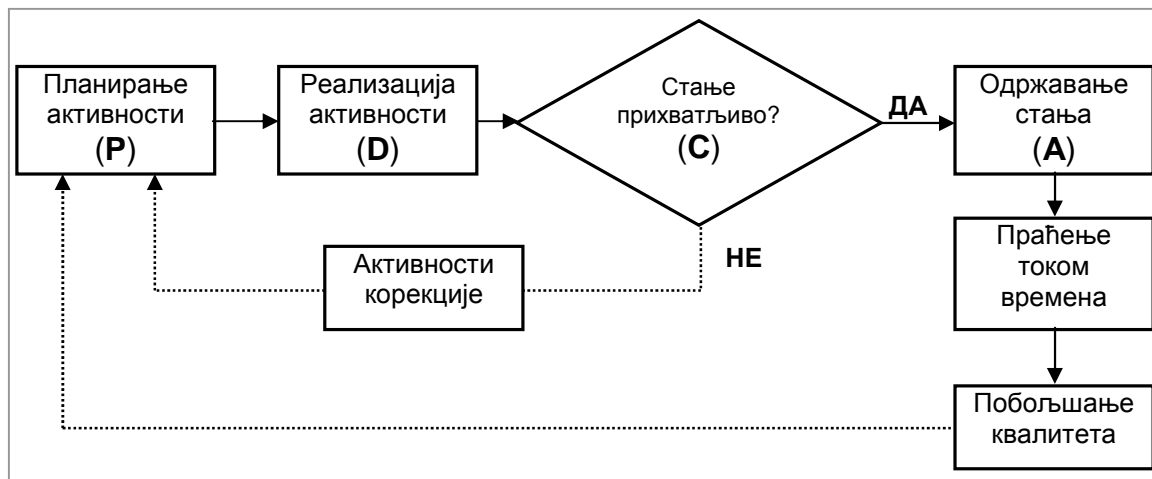
Перформансе које се мере су:

1. дугорочни резултат,
2. *cost-efficiency*,
3. стопа корисности,
4. кракорочни резултат пословања,
5. дугорочни резултат пословања,
6. процес.

Према Демингу¹⁵⁷, мерење продуктивности не води ка повећању продуктивности. Мерење перформанси процеса не даје одговоре како да унапредимо саме перформансе. Мерење перформанси процеса мора да буде у координацији са моделом континуалног унапређивања квалитета. Мерење перформанси јесте предуслов за реализацију захтева за континуалним побољшавањем.

Слика 4.8 даје приказ методологије унапређења квалитета у смислу у ком је напред описана.

Слика 4.8 – Методологија унапређења квалитета



4.4.2. Принципи примене концепта континуалног унапређења

Пресудну улогу у активностима унапређења квалитета имају одлуке засноване на анализи параметара процеса и података. Примена одговарајућих алата и техника развијених за ове сврхе повећава успешност ових активности.

¹⁵⁷ Deming, E. *Како изаћи из кризе*, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд, 1996. стр. 23

4.4.2.1. Типови обележја

Елементи сваке популације повезани су међусобно одређеном општом везом, неким обележјем које варира од једног до другог члана популације. Обележја могу бити нумеричка (бројчана) и атрибутивна (описна). Резултати процеса се посматрају као случајни догађаји који се могу окарактерисати променљивом величином која вредности узима са одређеном вероватноћом и назива се случајна променљива.

Број различитих вредности које случајна променљива узима у неком процесу може бити коначан или бесконачан. Ако променљива узима коначан број вредности, као што је то случај са атрибутивним обележјима или неким нумеричким обележјима (нпр. проценат неисправних производа у узорку), назива се дискретна случајна променљива. Непрекидне или континуалне случајне променљиве су оне које могу да узму произвољну вредност и њима се углавном изражавају нумеричка обележја популација – мерне карактеристике процеса. Статистичка природа ових обележја је различита, што често условљава и примену различитих статистичких алата.

4.4.2.2. Принципи статистичког управљања квалитетом

Одлуке о унапређењу квалитета могу бити засноване на нумеричким подацима и одговарајућој статистичкој интерпретацији. Овде је карактеристично:

1. **Грешке су увек могуће и увек присутне.** Подаци о процесима могу бити помешани, абнормални или лажни;
2. **Резултати сваког процеса су променљиви, расипају се и следе извесну расподелу.** На све процесе и људски рад, али и на узорковање, мерење, испитивање и контролисање, утичу бројни фактори и изазивају појаву грешака. Расподеле карактеристика квалитета које су резултати процеса морају се узети у обзир како би се процесима могло управљати;
3. **За сваки податак мора се знати шта репрезентује и под којим условима је добијен.** То значи разлагање података како би се расипање вредности могло довести у везу са узроцима. Суме и средње вредности могу прикрити информације о расподели;
4. **Подаци се увек прикупљају да би се предузеле активности.** За решење ма ког проблема неопходно је добити податке који одговарају откривању узрока, статистички их анализирати и предузети мере за елиминацију тих узрока.

✓ Узорковање

Статистичке методе се примењују да би се схватио процес тј. популација производа који из њега настају. Међутим, физички је неизводљиво процес или бесконачну популацију производа посматрати у целини. Због тога се проучава ограничен број јединица – узорак, а резултати се апроксимирају на популацију, односно процес. Да би се могло прихватити да резултати добијени на основу узорка важе за целу популацију (процес), узорак мора бити репрезентативан тј. мора представљати популацију, а то значи да његови елементи морају поседовати све особине које поседују елементи популације. Да би узорак био репрезентативан, морају бити испуњена два основна услова:

1. Сваки елемент популације мора имати једнаку шансу да уђе у узорак, што се постиже случајним избором елемената за узорак;
2. Узорак мора бити довољно велик (бројан).

За случајно узорковање у пракси се често користе табеле случајних бројева или планови узорковања (нпр. *Dodge-Romig*-ов, *MIL-STD-105D* или *JUS N.NO.029*, *Philips*-ов итд.), а за процесе се препоручује узорковање у фиксним интервалима.

За одређивање величине узорка постоје методе математичке статистике, мада се у пракси углавном користе искуствена сазнања или разним актима прописане величине.

v Разлагање података

Разлагање или стратификација података се користи у анализирању случајева у којима подаци заправо прикривају чињенице, односно ако је историјат података нејасан, биће веома тешко утврдити узроке варијација у процесу. Ово се често дешава када се подаци прикупљени из различитих извора третирају као јединствени. Разврставањем сирових података на различите начине, може се доћи до стварних узрока.

Подаци се могу разложити према различитим условима, узроцима или локацијама у којима се појављују, нпр. према типу грешака, сировинама, дану, смени, времену, групи, особи, машини, процесу, методу рада, временским условима, мерном инструменту, алату, средству итд. Општи подаци нису корисни и зато се, у ову сврху, информације обично прикупљају коришћењем унапред припремљених формулара тако да се могу разложити у што је могуће више логичких целина, категорија или група.

v Расипање података

Подаци добијени мерењем никад нису једна, непромењена вредност. Ако би се ово и догодило, прикривало би чињенице. Тако су подаци који се не расипају у ствари бескорисни.

Од бесконачно много фактора који проузрокују расипања, само се малим бројем може овладати. Да би се процесима могло управљати, потребно је:

1. Утврдити расподелу коју подаци у статистичком скупу следе (неком од графичких метода или аналитички);
2. Расподелу квантитативно изразити (израчунати средњу вредност, распон, стандардну девијацију, одступање...).

Постоје два типа узрока који изазивају променљивост производа и процеса, а са тим и два типа промена:

1. У први тип узрока спадају они који доводе до променљивости, иако се процес одвија према стандардима и сви раде коректно. Ових узрока има бесконачно много и нису под техничком контролом, због чега се зову случајни или неизбежни узроци, а промене које они проузрокују зову се случајне или контролисане промене.
2. Други тип узрока се могу технолошки елиминисати и стога се зову одредиви узроци или фактори, а промене које они проузрокују називају се неконтролисане промене (нпр. радним стандардима неки од параметара није узет у обзир, радник не ради добро, у процес су ушли материјали који не одговарају спецификацијама, мерна опрема је раздешена итд.)

У случају контролисане променљивости, процес се одвија онако како је прописано радним стандардом, а стање таквог процеса назива се стање **под контролом**. Када се спроведе случајно узорковање и изврше мерења и испитивања, утврдиће се да расипање на које делују само случајни узроци има фиксну расподелу, најчешће нормалну.

Осим нормалне расподеле која је и најчешћа, за непрекидна обележја су важне и χ^2 (хи-квадрат), Студентова (t), Фишера, експоненцијална и Вејбул-ова (*Weibull*) расподела. За дискретна обележја, осим нормалне, важне су и биномна тј. Бернули-јева (*Bernoulli*), хипергеометријска и Поасон-ова (*Poisson*) расподела.

Код појаве која има нормалан распоред, већина података је у близини средње вредности, а мали број на крајевима расподеле. Ако се мерењем добију удаљене вредности, са малом вероватноћом појаве, може се закључити да је дошло до неконтролисане променљивости тј. да процес није под контролом. За одлуку да ли је процес ван контроле и да ли треба вршити корекције, уводе се контролне границе. У општем статистичком тестирању хипотеза, вероватноћа да се начини грешка обично се поставља на 5% или 1% и назива се ниво значајности, а вероватноћа супротног догађаја износи 95% односно 99%

и назива се граница поверења. Да би процес остао под контролом, расипање процеса би требало да се задржи у контролним границама.

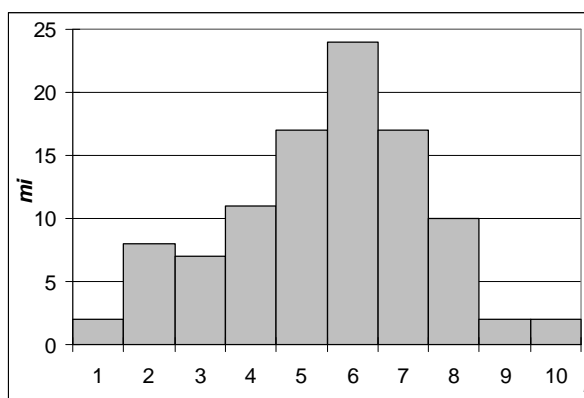
4.4.3. Алати квалитета

4.4.3.1. Основни алати квалитета (Q7)

Квалитет је основни фактор унапређивања конкурентске способности организације. Квалитет пословања мора да се континуално унапређује. Процес сталног унапређења је процес окренут ка чињеницама и у том смислу је најбитније прикупити податке који могу да се обраде, да би се на основу њих извучили закључци. Алати квалитета служе као инструменти за унапређивање квалитета пословања. Појам седам основних алата квалитета настао је из Ишикавиних радова из књиге “Водич у контролу квалитета”. Седам основних алата квалитета су следећи:

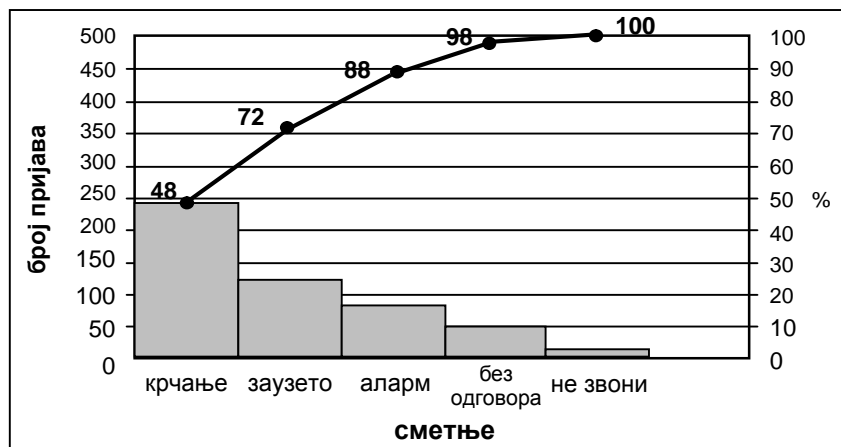
1. **Дијаграм тока процеса** – *Flowchart* – на једноставан и визуелно прихватљив начин графички приказује ток процеса који се анализира, по основу графичке презентације свих активности и идентификације уских грла у току процеса.
2. **Листа за прикупљање података** – *Check sheet* – употребљава када је потребно на једноставан и прегледан начин систематски прикупити податке о параметрима процеса, ради добијања јасне слике о чињеницама (на пример податке о грешкама које се јављају у неком процесу). Уз помоћ овог алата могуће је приказати све врсте параметара процеса, као и њихову учесталост. Алат се приказује у форми табеле.
3. **Хистограм** – *Histogram* – алат квалитета који, у графичкој форми, приказује дистрибуцију грешака, одређених карактеристика или активности према фреквенцијама појављивања. Сваки стуб на графикону представља једну испитивану појаву (карактеристику, активност, грешку) или интервал у оквиру распона података, а висина стуба означава број података у одређеном интервалу, односно фреквенцију (учесталост) појављивања појаве која се прати.

Слика 4.9 – Хистограм учесталости (m_i) података из статистичког скупа сређених у $i=10$ интервала



4. **Парето дијаграм** – *Pareto diagram* – користи се за идентификовање релативне важности одређених података који се односе на појединости процеса који се прати. Помоћу њега се утврђују приоритети из масе чињеница, у циљу корективног деловања. Овај алат квалитета се користи у случајевима када је могуће идентификовати грешке, њихову учесталост и/или трошкове који при том настају и предузети корективне активности у функцији отклањања грешака. Заснован је на принципу који тврди да је мали број чинилаца често одговоран за већину ефеката.

Слика 4.10 – Парето дијаграм за пример појаве телефонских сметњи

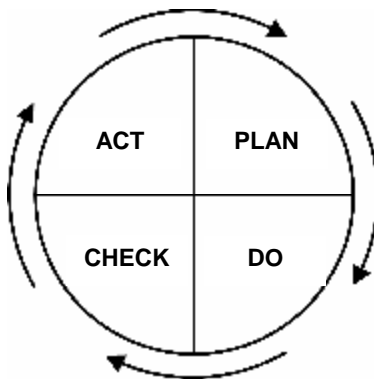


Парето дијаграм је метод идентификације "значајне мањине" и "безначајне већине" (Парето принцип: 20% узрока ствара 80% проблема) и постоје две врсте ових дијаграма:

- **Парето дијаграм последица**, нпр. квалитет – грешке, мане, недостаци, жалбе, враћени производи, поправке; трошкови – губици, планирани трошкови; испорука – залиха некомплетних производа, грешке у плаћању, кашњење у испоруци; безбедност – незгоде, погрешке, страдања и
 - **Парето дијаграм узрока** нпр. радник – смена, група, доба, искуство, вештина; опрема – машина, алати, модели, инструменти; сировине – произвођач, фабрика, серија, врста; метод рада – услови, токови, припреме, методе.
5. **Ишикава дијаграм** – *Cause and effect diagram* – употребљава се за анализу свих могућих узрока који утичу на неку појаву (грешку, активност, процес). Ишикава дијаграм представља алат квалитета који усмерава корективне акције и чини добру основу за едукативно деловање и унапређивање квалитета. Једном конструисан, дијаграм може постати "живи алат" ако се даље усавршава уношењем појединости стечених новим сазнањима и искуствима. Дијаграм обично конструишу групе или тимови, али може га израдити и појединац који има довољно знања и искуства о процесу (слика 4.11).
 6. **Корелациони дијаграм** – *Scatter diagram* – омогућава анализу узајамне повезаности две квантитативне променљиве (промену једне величине у односу на другу). На пример, постојање везе између брзине резања и одступања димензија обрађиваног дела или могу ли се, уместо контролисања концентрације елемената у једињењу, одговарајуће информације добити једноставно мерењем запреминске масе. Корелациони дијаграм представља графички приказ две групе података. На основу уписаних података утврђује се степен корелације, односно повезаности, између анализираних појава. Да би се добили релевантни подаци потребно је извршити велики број посматрања анализиране појаве.
 7. **Контролне карте** – *Control charts* - се користе за оцену стабилности неког процеса. Развио их је Шухарт 1920-их радећи у Беловим лабораторијама. Контролна карта је алат за разликовање варијација насталих услед деловања значајних или посебних узрока, од случајних варијација које се дешавају у процесу. Случајне варијације се понављају насумично у предвидивим границама. Варијације настале под утицајем значајних или посебних узрока указују да треба идентификовати неке факторе који утичу на процес, испитати их и довести под контролу.

Типови контролних карата одређени су типом карактеристике која се прати тј. природом података које представљају. Најчешће коришћене контролне карте су засноване на 3σ (три сигма) контролним границама. **За континуалне променљиве**

Slika 4.12 – PDCA ciklus



2. **QFD – Quality Function Deployment** (планирање квалитета усмереног ка потребама купаца) – циљ је побољшање особина производа и услуга, на бази унапређивања производних процеса и снижавања трошкова, у функцији понуде висококвалитетног производа или услуге – производа и услуге који задовољавају захтеве корисника.

QFD користи серију матрица да би се документовале прикупљене и развијене информације, у облику приказа тимског плана за производ. QFD методологија је базирана на системском инжењеринг приступу и одвија се у неколико уобичајених фаза:

- Дефинисање захтева за производ или техничких карактеристика, на основу истражених потреба корисника (*Product Planning Matrix*);
 - Развој концепција производа које задовољавају ове захтеве;
 - Оцена (евалуација) концепција производа, да би се изабрало оптимално решење (*Concept Selection Matrix*);
 - Подела системског концепта или архитектуре на подсистеме или склопове (саставне делове) и дистрибуција захтева или техничких карактеристика са највишег нивоа на ове елементе;
 - Извођење захтева за подсистеме или склопове (саставне делове) и специфичности на овом нивоу (*Assembly/Part Deployment Matrix*);
 - Проналажење критичних захтева за подсистеме или делове и примена на планирање процеса;
 - Одређивање корака у производном процесу, да би се постигле карактеристике (захтеви) одређени за подсистеме, подсклопове (саставне делове);
 - На бази овако дефинисаних фаза у процесу, дефинисање подешавања, контроле процеса и квалитета, да би се постигли дефинисани критични захтеви за подсистеме, склопове (саставне делове).
3. **FMEA – Failure Mode and Effects Analysis** (анализа врсте и ефеката отказа) – методологија која се базира на системском приступу анализи параметара једног процеса и идентификацији слабих места – открива се ризик од појаве грешака. Метода анализира потенцијалну грешку, последицу грешке и узрок грешке. Тако се врши анализа свих релевантних информација које утичу на појаву грешке, па самим тим и на квалитет пословања. Метода је битна за откривање узрока грешака у пројектовању и развоју.
4. **Brainstorming** (сакупљање идеја) – представља технику сакупљања идеја на задату тему. Ова метода није проистекла из самог концепта управљања квалитетом, али је своју пуну потврду управо нашла у овој области, приликом анализе могућности за унапређење квалитета пословања. Техника подразумева да се у оквиру креативне радионице и радних група запослени укључе у процес генерисања идеја у функцији решавања конкретног проблема.

5. **Дијаграм афинитета** – *Affinity diagram* – техника која служи за даљу класификацију идеја које су генерисане у оквиру технике *brainstorming*-а.
6. **Релациони дијаграм** – *Interrelationship diagram* – анализира важност одређених узрока и однос између одређених чинилаца.
7. **Дијаграм стабла** – *Tree diagram* – графички приказује међусобне везе између целина које га сачињавају.
8. **Дијаграм матрице** – *Matrix diagram* – дефинише односе између одређених чиниоца тако што их укршта и ставља у форму матрице.
9. **Метода анализе опасности и критичних контролних тачака** – **HACCP (*Hazard Analysis and Critical Control Point*) method** – метода намењена за идентификацију, оцењивање и управљање опасностима, које могу настати током производње или припреме хране. О овој методи ће бити више речи у делу који се односи на интегрисане менаџмент системе, као о основи за стандард *ISO 22000*.
10. **Остали алати:** Анализа за и против – *Pro et Contra Analysis*, Дијаграм веза итд.

4.4.4. Менаџмент технике и савремено пословање

4.4.4.1. Предузеће и потребе за променама

Главне последице глобализације тржишта су појава све агресивније конкуренције и опасност од уске тржишне идентификације. Глобализација економских токова условила је и економију предузетништва. Предузеће може да опстане на тржишту само уколико перманентно одговара захтевима пробирљивог тржишта, а ово се може постићи једино путем сталног унапређивања свих пословних активности. Брзина промена на глобалном тржишту утиче на повећање значаја иновативног деловања и флексибилности у пословању.

Управљање предузећем представља предузетничку активност. Предузетничко понашање јесте опортунистичко понашање, које је опредељено вредношћу и увећањем вредности. Придавање све већег значаја предузетништву, предузетничкој култури и предузетничком понашању условљено је повећањем конкуренције на глобалном тржишту, као и смањивањем утицаја државе на привредне токове у последњих двадесет година.

Предузетништво представља основну тековину тржишне привреде. Оно је основни принцип понашања појединца и организација у привреди заснованој на приватној својини и тржишту. Основни алат предузетништва јесте креирање и примена иновација – иновација креира ресурс.

Према Дракеру, основни путокази у предузетничкој економији морају бити **продуктивност** и **иноваторство**.¹⁵⁸ Успешност пословања организације се може постићи једино по основу унапређивања продуктивности свих кључних ресурса пословања и постојећег нивоа иновација. Појаву предузетничке економије омогућиле су нове области примене менаџмента – у новим предузећима, у малим предузећима, у ванпривредним делатностима, у малим бизнисима, у домену системских иновација. Главне карактеристике предузетничког понашања су:

- иноваторство,
- преузимање ризика,
- лидерство,
- флексибилност и
- способност за учење.

Предузетник је сваки онај појединац, који промену види као правило и који на себе преузима ризик за обављање активности које су уско повезане са променама и

¹⁵⁸ Drucker, P. *Менаџмент за будућност*, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд, 1996. стр. 35

иновацијама, без обзира да ли је самосталан у свом послу или је запослен у предузећу. Предузетничко понашање јесте начин размишљања, одређен креативним приступом у пословању, који све више поприма облик корпоративног предузетништва.

У економији предузетништва не само што сви појединци треба да се предузетнички понашају, без обзира да ли су samozапослени, власници, или запослени у предузећу, већ и све организације, без обзира на карактер делатности, такође треба да се предузетнички понашају и имплементирају основне постулате предузетништва у своју организациону структуру. Брзе промене које се дешавају у савременој привреди, посебно промене у домену технологије, представљају већу претњу овим организацијама него пословним организацијама, али им зато пружају и веће шансе за развој.

Шездесетих година двадесетог века Дракер је дефинисао термин "доба дисконтинуитета" да би на најбољи начин дефинисао вишеструки развој технологије и знања, међународне економије и друштвених идеологија. Овај термин је почетком деведесетих година двадесетог века постао реалност савременог пословања у коме доминира предузетнички менаџмент. Наиме, све организације, без обзира на величину, финансијску снагу и својинске односе, почињу да се понашају предузетнички, усвајајући основне постулате предузетничког пословања и користећи предузетнички менаџмент. Он се заснива на следећим факторима:

1. прихватању промена,
2. креирању иновација и
3. знању, као основном пословном ресурсу.

Свака организација, без обзира на карактер делатности, остварује одређене циљеве. Организација јесте делотворна зато што се усредсређује на циљеве и задатке у функцији реализовања одређене активности. Такође, свака организација представља извор ресурса (знање, људи, опрема, капитал) који се комбинују на одређени начин да би се постигли дефинисани циљеви и задаци. Комбиновање ресурса пословања и одабир одређене комбинације у односу на остале стратегијске варијанте јесте предузетничко понашање. У савременим условима пословања свака организација мора да заснива своје пословање на економским принципима, при чему примат има продуктивност. Реаговање на промене у окружењу представља основни предуслов опстанка сваке организације – ово се посебно односи на задовољење захтева потрошача и корисника услуга. Праћење промена у окружењу јесте потребан, али не и довољан услов опстанка организације – оријентација на будућност представља други пол који делује на уравнотежени развој организације у времену. У том смислу, долази до изражаја већ поменути концепт предузетничког понашања, који наглашава иновативност, креативност, флексибилност и спремност на ризик. Другим речима, организација не само што може, већ и мора да управља својом будућношћу да би опстала у окружењу базираном на континуалним променама.

Квалитет и продуктивност представљају најзначајније факторе конкурентности у савременом пословању. Борба за потрошаче и за стабилно тржишно учешће у суштини јесте борба за повећање продуктивности пословања. Економска историја од почетка индустријске револуције јесте обележена потребом за унапређивањем продуктивности рада. Сви остварени резултати у друштвено-економском развоју људског друштва у овом периоду могу се приписати процесу унапређивања продуктивности рада.

У време самог почетка индустријске револуције, Адам Смит, један од најзначајнијих економских мислилаца, је сматрао да је потребно да прође најмање 50 година да би неки регион стекао неопходно умеће за стварање висококвалитетних производа. У првој половини 19. века Немац Аугуст Борзиг изумео је немачки систем шегртовања, односно занатског школовања, који се заснивао на примени комбинованог метода учења – теоретског учења и практичног рада уз надзор лица са искуством (мајстора). Овај систем је поставио темеље индустријске продуктивности у Немачкој. Даље, у време Првог светског рата, а посебно за време Другог светског рата, у САД је примењен Тејлоров

приступ обуци – курсеви који су сажимали период учења са неколико година на највише 6 месеци.

Према Дракеру¹⁵⁹, примена знања на рад донела је експлозивно увећање продуктивности. Стотинама година пре тога није било увећања способности радника да стварају добра или да покрећу добра. Машине су створиле већи капацитет, али радници нису били знатније продуктивни него што је то било у време античке Грчке. Са применом концепта "примене знања на рад" који је увео Тејлор, продуктивност је почела да расте по стопи од 3,5-4% укупно на годишњем нивоу, што је значило удвостручење продуктивности сваких 18 година.

Повећање продуктивности рада током 19. века било је праћено и повећањем реалних надница индустријских радника. Према Хазлиту¹⁶⁰, до великог повећања реалних надница дошло је због акумулације капитала и великог технолошког развоја, који је омогућио ту акумулацију, а не због активности синдиката.

Савремено друштво упућује предузећу све више захтева у правцу дефинисања његове *друштвене одговорности*. С друге стране, предузећа су у потпуности свесна да морају да имају афирмативни однос према овим захтевима.

Друштвена одговорност у пословању се односи на обавезу предузећа и других пословних организација да свој позитивни утицај увећају и да смање своје негативно деловање на друштво. У том смислу, док је етика ствар сваког појединца у области пословања, друштвена одговорност се односи на утицај пословних одлука организације на друштво. Један од најзначајнијих принципа на којима почива савремено пословање јесте организација заснована на одговорности. Организације морају да преузму одговорност за своју улогу у друштву. Организација заснована на одговорности подразумева да сви припадници те организације морају у потпуности да сагледају и размисле о својим задатим остварењима и о својим доприносима и да преузму одговорност и за једно и за друго.

Некад је било довољно да предузеће задовољи основне економске циљеве – профит, као основу за остваривање циљева раста и развоја. Од седамдесетих година двадесетог века, све значајнији циљ пословања постаје и задовољавање захтева потрошача – информисани потрошачи постају прва и последња карика у економском ланцу. Предузеће мора прво да уочи захтеве потрошача, а онда и да дефинише начине за њихово задовољавање. Деведесете године двадесетог века су донеле са собом неопходност задовољења опште друштвених интереса – дакле поред потрошача и власника капитала, предузеће у савременом пословању мора да задовољи шири спектар интереса који владају у његовом друштвеном окружењу.

Посматрано на овај начин, целокупни систем почива на појединцу, који мора да постане "одговорни појединац", који својим радом и поступцима доприноси повећању продуктивности, па самим тим и општем благостању.

4.4.4.2. Развој нових менаџмент техника и управљање квалитетом

Услови савременог пословања, дефинисани технолошким развојем и глобализацијом светске привреде, захтевају нови однос према пословању и управљању организацијом и пословним субјектима. Промене у области тржишта најнепосредније утичу на начин размишљања који се односи на управљање предузећем.

Успешност пословања је у савременој привреди одређена способношћу предузећа да одговори на захтеве које тржиште поставља. Уколико пословање није одређено перманентним праћењем захтева тржишта и изналагањем одговора који задовољавају пробирљиве захтеве потрошача, не може се постићи раст и развој предузећа.

¹⁵⁹ Drucker, P. *Посткапиталистичко друштво*, ПС Грмеч, Београд, 1995. стр. 43

¹⁶⁰ Drucker, P. *Посткапиталистичко друштво*, ПС Грмеч, Београд, 1995. стр. 214

Раст и развој предузећа, па самим тим и успешност предузећа, одређен је тесном повезаношћу три стратешке функције и њиховим синергетским ефектом – ради се о **маркетингу, истраживању и развоју и квалитету**.

Неопходност придавања изузетне пажње овим пословним функцијама произилази из захтева које предузећа постављају континуалне промене, које се дешавају у окружењу, а које се са становишта пословних функција манифестују кроз следеће захтеве:

1. тржиште поставља све оштрије захтеве,
2. ограниченост ресурса,
3. конкурентска предност се тешко стиче а лако губи,
4. брзе технолошке промене,
5. потрошачи и целокупно друштво су мерило квалитета пословања предузећа.

Да би предузеће постигло стабилну тржишну позицију и створило услове за несметани раст и развој, потребна је међусобна координација поменутих функција. Постати светски лидер у одређеној области подразумева висок степен координације и сарадње поменутих стратешких функција, која се огледа кроз:¹⁶¹

- остваривање светске класе квалитета производа и услуга,
- развијање и понуда тржишту производног програма који се заснива на резултатима сопственог развоја,
- постизање високог степена флексибилности развојног и производног потенцијала предузећа.

Развој науке и технологије, примена технологија високог нивоа и перманентни истраживачко-развојни рад, као базични услов развоја привреде и предузећа, довели су до захтева за непрестаним развојем квалитета пословања. У том смислу, ново време захтева и нове теоријске одговоре на питања опстанка, раста, развоја и управљања пословним субјектима. Посебно се истичу концепти: **реинжењеринг** (*Reengineering*), **бенчмаркинг** (*Benchmarking*) и **мерење задовољства корисника** (*Customer Satisfaction Measurement*). О овом последњем више речи ће бити као о маркетинг концепту са утицајем на квалитет.

4.4.4.3. Реинжењеринг

✓ Основне димензије

У условима глобалне конкуренције, све је већи број питања у вези са функционисањем предузећа која захтевају нове погледе и нов начин решавања. Циљно оријентисано пословање у савременом пословању не даје увек најбоље резултате. Предузећа морају да организују своје пословање око процеса, а не око функција.

Појам реинжењеринга се везује за име Мајкла Хамера (*Michael Hammer*), који је овај термин употребио први пут 1993. године. Хамер сматра да савремене западне компаније подсећају на силосе - организоване су вертикално, по функцијама, које представљају само делове процеса. Он уводи концепт реинжењеринга, који према њему представља менаџмент приступ који инсистира на напуштању пословања које је функционисало у ери масовне индустријске производње и смишљање ефективнијег и ефикаснијег начина обављања пословања.

Реинжењеринг према Хамеру представља фундаментално преосмишљавање и радикално препројектовање пословних процеса да би се постигла драматична

¹⁶¹ Петровић, Б., Станивуковић Д. *Развој производа атрактивног квалитета*, Маркетинг, Вол. 28, Но. 2, лето 1997. Interma Net Ltd, Београд, стр. 89

побољшања критичних мера пословне ефикасности, као што су трошкови, квалитет, услуге и брзина.¹⁶²

То значи да реинжењеринг представља критичко сагледавање пословања, редифинисање и оптимизацију пословних процеса, да би се испунили захтеви за смањењем трошкова, унапређивањем квалитета, повећањем производње и брзине рада.

Кључне речи које се издвајају у овој дефиницији су:

- **фундаментално** – потребно је поставити фундаментална питања као што су "Зашто радимо то што радимо?" или "Зашто то радимо на тај начин?", да би се натерало руководство да сагледа правила која креирају њихово пословање,
- **радикално** - радикално препројектовање значи занемаривање постојећих процедура и увођење потпуно нових смерница пословања,
- **драматично** – реинжењеринг подразумева драматичне скокове у унапређивању пословне ефикасности,
- **процес** – већина људи није "процесно оријентисана", односно усмерени су на своје задатке, послове, структуру, људе али не и на процес. Процес је скуп свих активности које предузимају различити улази у циљу остваривања излаза који је потребан купцу.

Реинжењеринг захтева промену менаџмента и окретање унапређивању квалитета пословања. Основне карактеристике реинжењеринга су:

- неколико послова је комбиновано у један,
- радници доносе неке одлуке,
- кораци у процесу се уобличавају природно,
- процеси имају мноштво верзија,
- посао се уобличава тамо где има највише смисла за то,
- провера и контрола се редукују,
- пословни контакти се уједначавају,
- организација предузећа мора да буде матричног типа.

Главне промене које се морају спровести код реинжењеринга су:¹⁶³

- радне јединице се мењају - од функционалних сектора ка процесним тимовима,
- посао се мења - од једноставних задатака ка мултидимензионалном раду,
- улога људи се мења - од контролисаних ка оснаженим,
- припрема посла се мења - од обуке ка образовању,
- фокус мерења перформанси се мења - од активности ка резултатима,
- вредновање се мења - од протекције ка превенцији,
- менаџери се мењају - од супервизора ка тренерима,
- организациона структура се мења - од хијерархијске ка уједначеној (равној, равномерној),
- извршни руководици се мењају – од неког ко забрањује у неког ко води.

✓ Фазе процеса реинжењеринга

Реинжењеринг се мора применити на све ентитете (интерорганизацијски процеси, интерфункционални процеси, интерперсонални процеси), објекте (опрема, материјали, информације) и активности (извршне, оперативне) у процесу пословања.

Процес реинжењеринга пословања представља мултисекторски посао, који захтева иновативни приступ проблему. Спроводи се кроз радикалне промене и кроз све функције

¹⁶² Hammer, M., Champy, J. *Reengineering the Corporation*, Nicolas Brealey Publishing, London, 1993. стр. 32

¹⁶³ Hammer, M., Champy, J. *Reengineering the Corporation*, Nicolas Brealey Publishing, London, 1995. стр. 65

предузећа и подразумева концептуализацију пројекта, креирање новог посла и интеграцију новог процеса у организацији. Генерално посматрано, круг унапређивања пословања предузећа мора да започне од истраживања потребе потрошача и анализе конкуренције, као и уских грла самог пословног процеса. Затим је потребно одредити мисију и циљеве предузећа и приступити модификовању, или замени процеса, што мора да се прати и оцењује са становишта резултата, пре свега производних карактеристика. Коначно, процес се завршава поновним истраживањем потреба тржишта.

Процес реинжењеринга се састоји из следећих фаза:¹⁶⁴

1. **Предвиђање процеса промена:** обезбеђење подршке руководства, откривање могућности реинжењеринга, идентификација потребних информационих технологија, избор пројекта реинжењеринга;
2. **Представљање пројекта реинжењеринга:** информисање акционара (интерних и екстерних), организовање реинжењеринг тима (аналитичари, технолошки специјалисти, системски планери, информатичари, статистичари, итд.), терминирање пројекта (гантограми, мрежно планирање, метода критичног пута и сл.), постављање циљева (*brainstorming*, "црна кутија", анкетирање корисника, анализа корисника, и др.);
3. **Дијагноза:** разлагање постојећих процеса на своје делове и димензије (сакупљање свих активности, ресурса, контрола, пословних правила, токова информација), откривање уских грла (велика бирократија, непотребна папирологија, бескорисни извештаји, лоша комуникација, ригорозна правила, слабо коришћење информационих технологија, итд.);
4. **Препројектовање:** коришћење постојећих алтернативних решења, пројектовање новог процеса (узимајући квалитет као један од параметара, разматрајући жеље потрошача, елиминисање непотребне хијерархије, иновирање процеса и производа, самоорганизовање, побољшање продуктивности, задовољење задатих временских рокова), пројектовање нове архитектуре људских ресурса (одређивање нових послова, дефинисање нове организационе структуре, идентификовање нивоа управљања, начини контроле, структура награђивања, нова комуникација и др.), бирање софтверско-хардверске платформе, симулација читавог процеса;
5. **Реконструкција:** увођење, развој и примена информационе платформе, (ре)организовање;
6. **Оцењивање процеса:** мерење извођења процеса, коришћење техника *TQM*-а у циљу сталног унапређивања новог процеса (примена алата: *QFD*, Парето дијаграм, *Ishikawa* дијаграм, *Flow-chart* дијаграм, итд.).

✓ Реинжењеринг и унапређење квалитета

Организација која је препројектована по овом концепту има карактеристике, у односу на традиционалну организацију, како је дато табелом 4.7.

TQM концепт и концепт реинжењеринга представљају концепте који представљају основу за унапређивање квалитета пословања у савременим условима привређивања. Сматра се да ова два концепта представљају добар пут за оперативну и функционалну бриљантност. Али и између њих постоје одређене разлике.

TQM представља решење усмерено на квалитет, није довољно широко и не узима у обзир брзину и иновацију производа. Реинжењеринг подразумева пословање у брзим и драстичним променама, увођење нових процеса, а не унапређивање постојећих.

¹⁶⁴ Hammer, M. *The Reengineering revolution handbook*, Harper Collins Publishers Inc. London, 1993.

Табела 4.7 – Упоредне карактеристике препројектоване и традиционалне организације

ПРЕПРОЈЕКТОВАНА	ТРАДИЦИОНАЛНА
Рад на производима	Рад на задацима
Директан приступ купцу	Приступ купцу преко посредника
Приступ информацијама	Филтрирање информација
Контрола путем правила	Командна линија
Паралелан рад	Секвенцијални задаци
Извршиоци доносе одлуке	Неучесници доносе одлуке

Основне разлике између ова два концепта приказани су табелом 4.8.

Табела 4.8 – Упоредни приказ карактеристика TQM-а и Реинжењеринга

	TQM	РЕИНЖЕЊЕРИНГ
Особина	Унапређење	Иновација
Ниво промене	Постепен	Радикалан
Почетна тачка	Постојећи процес	Не постоји
Учесталост промене	Непрекидно	Повремено
Потребно време	Дуго	Кратко
Учешће	Одоздо на горе	Одозго на доле
Поље деловања	Уско, унутар постојећих функција	Широко, кроз све функције
Ризик	Умерен	Висок
Алат	Статистичка контрола	Информационе технологије

Хамер сматра да се ова два концепта међусобно преплићу током времена у току животног циклуса једног процеса.¹⁶⁵ За предузеће је најбоље уколико може да користи оба ова концепта - прво је потребно инсистирати на перманентном унапређивању квалитета пословања, а уколико се десе нагле промене у пословном окружењу, које утичу на пословање, потребно је приступити препројектовању пословног процеса.

4.4.4.4. Бенчмаркинг

Бенчмаркинг представља технику оцене конкурентске способности предузећа. Ради се о континуираном процесу мерења производа и услуга и пословне праксе у односу на најзначајније конкуренте или оне конкуренте који су за предузеће интересантни.

Циљ бенчмаркинга јесте смањивање грешака, снижавање трошкова и повећање задовољства потрошача, што утиче на повећање профита и заузимање што стабилније тржишне позиције. Другим речима, бенчмаркинг се усредсређује на непрекидно побољшање пословања, уз посматрање окружења и оријентацију на праве проблеме.

Главни задатак бенчмаркинга јесте учење на основу туђих позитивних искустава и превођење тих искустава у прихватљиве и остварљиве стандарде - "benchmarks", који могу да се употребе за мерење успешности пословања, као и за одређивање напора које је потребно уложити да би се разлике у перформансама превазишле.

Корени бенчмаркинга могу се препознати још средином педесетих година, када је јапанска влада послала своје експерте у САД да би научили како се успешно воде фирме. У периоду 1952 - 1984. Јапанци су уговорили/купили више од 42000 технологија и know-how-а са Запада, које су модификовали, унапредили и развили. Резултат овог поступка јесте да је Јапан данас друга економска велесила у свету.

Главни покретачи бенчмаркинга су:

¹⁶⁵ Hammer, M. *Beyond Reengineering*, Harper Business, New York, 1993. стр. 82

- Глобална конкуренција – све водеће компаније у свету схватају да морају да достигну, унапреде и превазиђу пословну праксу својих конкурената, као предуслов тржишног опстанка.
- Повећано интересовање за добијање награда за квалитет – у свету постаје све значајније добијање неке од награда за квалитет, као што су *Deming Award Prize (DAP)*, *Malcolm Baldrige National Quality Award (MBA)* и *European Quality Award (EFQM)*. Ове награде се додељују најбољим компанијама. С друге стране, компаније које желе да конкуришу, морају да поднесу доказ да врше анализу конкуренције и извршену бенчмаркинг студију.
- Продор ка побољшању – компаније морају да остваре велика побољшања да би се одржала у трци са конкуренцијом. Концепт *TQM*-а је утицао на посматрање и исправљање лоших перформанси, али кроз континуално посматрање других. На тај начин концепт *TQM*, који има превасходно унутрашњу димензију, добија и спољну компоненту - посматрање конкуренције.

У основи постоје четири типа бенчмаркинга:¹⁶⁶

- **Интерни** - пореде се делови у оквиру једног предузећа;
- **Конкурентски** - предузеће се пореди са конкурентима у функцији добијања слике како послују остали;
- **Функционални** - предузеће пореди неку од својих функција са функцијама неконкурентског предузећа;
- **Генерички** - поређење на нивоу различитих индустрија.

✓ Улога бенчмаркинга

Налази се у контексту континуиране провере сопствених способности, конкурентске позиције и перманентног имплементирања побољшања. Најједноставније посматрано, бенчмаркинг представља посматрање пословања предузећа која представљају лидере у одређеним областима и учење на основу њихових искустава како да напредују у пословању и заузму што бољу тржишну позицију.

Када је у питању наступ на међународном тржишту, потребно је да се техника примени на анализирање оног предузећа које се јавља као светски лидер, а не најбољег у индустрији (грани, области деловања). Тиме ће се доћи до података који су релевантнији, јер одсликавају најбоље предузеће међу најбољима.

На основу примене бенчмаркинга, предузеће може да добије одговор где се налази у односу на конкуренцију. Даље, значај бенчмаркинга се огледа у следећем:¹⁶⁷

- захтева континуална побољшања,
- стимулира ефикасност и ефективност пословног процеса,
- указује на неопходне екстерне перспективе,
- фокусира пажњу на најбитније проблеме у организацији.

О улози и значају концепта бенчмаркинга за унапређивање квалитета пословања и остваривање што већих развојних могућности свакако говори и пример једне од водећих светских корпорација из области електронске индустрије, *Rank Xerox*-а, која је отпочела примену бенчмаркинга још 1979. Руководство поменуте компаније је поредило одређене перформансе свог пословања са најуспешнијим светским фирмама, без обзира на грану индустрије којој припадају, узимајући за основни критеријум поређења једино лидерство по појединачним перформансама које су се компаративно анализирале (производња, квалитет, однос са потрошачима, маркетинг, истраживање и развој, итд). Резултати

¹⁶⁶ Bendell, T., Boulter, L., Gatford, K. *The Benchmarking Workout*, Pitman Publishing, London, 1997. стр. 31

¹⁶⁷ Bendell, T., Boulter, L., Gatford, K. *The Benchmarking Workout*, Pitman Publishing, London, 1997. стр. 19

анализе су послужили као основ за унапређивање квалитета пословања фирме, тако да је *Rank Xerox* постао освајач сва три признања за квалитет (јапанска, америчка и европска награда за квалитет). Данас се пословање *Rank Xerox* узима као основ за утврђивање награде пословна извршност (*Business Excellency*).

Техника бенчмаркинга све више добија на значају са ширењем потребе за континуалним унапређивањем квалитета пословања. Наиме, концепт управљања квалитетом заснован на примени серије међународних стандарда *ISO 9000*, као и концепт *TQM* захтевају прецизну тржишну оцену пословања предузећа. У стандарду *ISO 9001:2000*, цео један мегапроцес – мерење, анализа и унапређивање – захтева различите облике анализа пословних перформанси, где бенчмаркинг, као техника тржишног вредновања квалитета пословања, има значајно место.

Према истраживању које је спроведено од стране *International Benchmarking Clearinghouse* у току 1991. године¹⁶⁸, преко 75% америчких компанија повећава своје улагање за бенчмаркинг анализе, а 79% сматра да је бенчмаркинг један од предуслова опстанка. Такође се сматра да је преко 50% компанија урадило студију о бенчмаркингу. Према истраживању које је спроведено у Европи 1994. дефинисана су четири главна разлога за коришћење бенчмаркинга:

- одређивање перформанси конкурената (Холандија 90%, Британија 95%, Француска 90%),
- реализација унапређења перформанси (Холандија 80%, Британија 85%, Француска 90%),
- у оквиру *TQM* програма (Холандија 70%, Британија 70%, Француска 60%),
- у функцији решавања специфичних пословних проблема (Холандија 60%, Британија 40%, Француска 55%).

Сам поступак примене технике бенчмаркинга у организацији у значајној мери се подударе са деминговим циклусом сталног унапређивања пословања – *PDCA* циклус. Наиме, *PDCA* циклус подразумева да се код сваке активности у организацији и у сваком процесу примењују 4 корака: планирање, извођење, провера и контрола.¹⁶⁹

У фази планирања потребно је дефинисати ресурсе неопходне за спровођење бенчмаркинга, циљеве који се желе постићи, као и начин њиховог остваривања. Циљеви треба да буду реално постављени, а реализација дефинисана у корацима који су практично изводљиви. Најзначајнија питања на које треба одговорити у овој фази су: који се производи пореде, који процеси се пореде, које функције се пореде, какав ће бити начин прикупљања и обраде информација, како одабрати друге организације за поређење, итд.

Извођење подразумева организовање бенчмаркинга – теренско прикупљање података, посета другим организацијама, итд. У фази провере је потребно извршити систематизацију сазнања и њихову примену у облику одређених упутстава која ће се примењивати, као и њихово мерење и усаглашавање. Главно питање на које треба дати одговор у овој фази јесте: Шта смо научили?

Деловање подразумева примену нових пословних поступака у складу са процесом тржишног вредновања квалитета пословања и њихово континуално унапређивање. Новонастало знање је потребно усвојити, а уколико се не усвоји, потребно је поновити круг.

✓ **Замке и заблуде бенчмаркинга**

Бенчмаркинг је у пословном свету прихваћен као менаџмент техника намењена побољшању пословних перформанси. Концепт је релативно једноставан, и многе су

¹⁶⁸ Bendell, T., Boulter, L., Gatford, K. *The Benchmarking Workout*, Pitman Publishing, London, 1997. стр. 10

¹⁶⁹ James, P. *Total Quality management*, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1996. стр. 47

фирме доказале да његова примена даје резултате. Ипак постоје и организације које нису успеле у његовој реализацији. Као кључни проблеми наводе се 10 замки:¹⁷⁰

Потпуна подршка – уколико бенчмаркинг тим не добије одобрење или потпуну подршку од врховног менаџмента, мало је оправдања да се настави са несхваћеним и неодобреним пројектом, који осим тога, на крају мора да резултује корективним акцијама.

Избор погрешних људи за тим – појединци који се укључују у бенчмаркинг морају бити исти они који или поседују или добро познају процес. Бесмислено је да тим адресира проблеме у пословне области које му нису познате или у којима нема утицаја.

Тимови не разумеју у потпуности шта им је посао – бенчмаркинг тим се обично упознаје са пословањем најјачих предузећа, у нади да ће научити како да достигне супериорне перформанце. Но у суштини, као резултат састанка, ништа се не догађа. У пракси се догађају два проблема:

1. Уколико тим није мапирао или на неки начин приказао сопствени процес, немогуће је да ће трансферисати технике лидера. Кључно је, дакле, познавање сопственог процеса, да би се он поредио са процесима других компанија.
2. Што се тиче избора партнера у бенчмаркињу, јавља се још један проблем, обично у МСП (мала и средња предузећа) или компанијама које делују независно унутар већих система. У немогућности да нађу пратнера за адекватно поређење, ове компаније прибегавају великим фирмама као реперима. Као идеја водилца, овде се може навести неколико поука:¹⁷¹
 - Вероватно да ниси добар онолико колико мислиш! Када је ово јасно, лако је из самозадовољства прећи у акцију;
 - Стандардни бенчмаркинг *know-how* ретко кад је прилагођен МСП;
 - Било која потрага за најбољим могућим партнером у пракси (области) је обично губљење времена. Нико није најбољи у свему;
 - Најбоља могућа брза процена перформанси остварива је кроз додатну вредност по запосленом, потребно је проверити шта стоји на путу значајном напретку у овој области;
 - Потребна је спремност за опсежно и посвећено трагање за најбољим партнером у пракси. О многим изузетним фирмама мало се зна, или се ретко спомињу у медијима.

Тимови се превише шире – задатак који тим преузима је обично преопширан да би се њиме могло управљати. Свака широка област мора се логички разбити у управљиве пројекте, при чему се на почетку препоручује алгоритмизација целокупне области.

Неразумевање манџера за посвећеност пројекту – менаџерима, који су стално под притиском конкуренције, побољшања перформанси или одређивања рокова, неопходно је да поступак бенчмаркинга траје што је краће могуће. Потребно им је објаснити да је практично немогуће предвидети тачан временски период потребан за закључење неког бенчмаркинг процеса. По неписаном правилу, за четворицу или петорицу људи са трећином ангажовања потребно је у просеку и до пет месеци да заврше пројекат.

Чешће фокусирање на резултате него на процес – фокусирање на разлике перформанси корисно је за идентификовање прилика за побољшања, али унутар процеса који су јасно дефинисани.

Иолована употреба бенчмаркинга – бенчмаркинг је само један од алата за унапређење квалитета, његова изолована примена можда неће дати очекиване резултате. На пример, постоји могућност да се решавање проблема потпомогне потенцијалним могућностима које нуди бенчмаркинг, побољшање процеса оствари кроз

¹⁷⁰ DeToro, I. *The 10 Pitfalls of Benchmarking*, Quality Progress, januar 1995. g.

¹⁷¹ Wiarda, E. A., Luria, D. D. *The Best-Practice Company and Other Benchmarking Myths*, Quality Progress, February 1998.

могућности које понуди бенчмаркинг или потпомогне реинжењеринг уз редизајн процеса применом бенчмеркинга.

Неразумевање мисије, циљева и задатака организације – да би информисали запослене о организационим циљевима и задацима, већина организација одржава састанке или дистрибуира литературу. Најчешће, већ после неколико недеља, нико па ни сами менаџери не могу се сетити циљева или задатака. Зато је бенчмаркинг потребно лансирати као део шире стратегије за испуњавање мисије и визије, решавањем краткорочних задатака па онда дугорочних циљева.

Сваки пројекат тражи претходна истраживања – много се више информација може добити проучавањем литературе о неком потенцијалном бенчмаркинг партнеру или само посећивањем његовог интернет сајта него самим одласком у посету. У крајњој линији потребно је знати како и о чему разговарати са потенцијалним партнером, када се код њега оде.

Контрола спровођења бенчмаркинга – изостајање праћења, постављања питања, или провере напредовања у реализацији пројекта од стране менаџмента, може бити свима сигнал да је бенчмаркинг невалидан.

4.5. Интегрисани менаџмент системи (*Integrated Management Systems – IMS*)

4.5.1. Парцијални менаџмент системи и стандардизација

У сваком предузећу (компанији, организацији уопште) постоји више парцијалних менаџмент система, који су, упркос напорима менаџмента организације, ипак у мањој или већој мери неструктурирани и/или непотпуно дефинисани:

- производни систем,
- финансијски систем,
- кадровски менаџмент систем,
- стратешки менаџмент систем,
- имформациони систем итд.

Осим тога, тренд је да се неки парцијални менаџмент системи, окренути задовољењу захтева појединих заинтересованих страна – корисника организације, стандардизују. Будући да су концентрисани на изолована менаџмент подручја, примена ових стандарда може довести до конфликта у организацији. Неки од њих су:

- Задовољењу захтева купаца окренут је стандард *ISO 9000*. На основу овог стандарда извршена је субспецијализација стандарда који се тичу система менаџмента квалитетом у појединим областима:
 - *QS 9000* – за аутомобилску индустрију,
 - *AS 9000* – за авио индустрију,
 - *TL 9000* – за телекомуникације.
- Задовољењу једног дела захтева друштва и то оног који се тичу заштите животне средине, оријентисан је стандард *ISO 14001 - Систем менаџмента животне средине (EMS)*, први пут донесен 1996. г.
- Задовољењу захтева запослених оријентисан је стандард *OHSAS 18001* намењен менаџмент систему заштите здравља и сигурности на раду. Овај стандард је 1999. г. издала *Health and Safety Management Group – OSHA*.
- Задовољавањем захтева у погледу безбедности у ланцу хране бави се стандард *ISO 22000* донесен 2005 г. базиран на принципима *HACCP*.

- Друштвена одговорност компанија према запосленима потенцира се стандардом SA 8000, за менаџмент систем који садржи одређене етичке норме у овој области. Издала га је *Social Accountability International – SAI* 2001. г. Овај стандард је базиран на бројним међународним стандардима за људска права, укључујући **Конвенције међународне организације за рад, Универзалну декларацију УН о људским правима и Конвенцију УН о правима деце**. Он је одговор на растуће појаве нехуманих услова рада, посебно у земљама у развоју, а односи се на девет кључних подручја: рад деце, присила на рад, здравље и безбедност, слобода удруживања, дискриминација, пракса одржавања дисциплине, радно време, компензације, менаџмент систем.
- Поузданост техничких система, односно менаџмент у овој области покривен је стандардом *IEC 60300*, итд.

Приказ стандардизованих менаџмент система је дат у табели 4.9.

Табела 4.9 – Стандардизовани менаџмент системи

Р. бр.	Назив	Ознака	Заинтересована страна
1.	Систем менаџмента квалитетом – QMS (Quality Management System)	ISO 9001:2000	Корисник
2.	Систем управљања заштитом животне средине – EMC (Environmental Management System)	ISO 14001:1996 (2004)	Заједница
3.	Систем управљања здрављем и безбедношћу запослених - OHS&SMS (Occupational Health and Safety Management System)	OHSAS 18001:1999	Запослени
4.	Систем управљања корпорацијском друштвеном одговорношћу – CSRMS (Corporate Social Responsibility Management System)	SA 8000	Друштво

4.5.2. ISO 14001:1996 – Систем управљања заштитом животне средине

Овај стандард је резултат тренда раста бриге друштва и других заинтересованих страна за питања заштите животне средине, што преко строжијих закона у овој области, што преко економских и других мера за унапређење животне средине и одрживи развој. Овакви захтеви су пресликани на организације које се труде да постигну и јасно покажу свој учинак у заштити животне средине, путем контроле утицаја својих активности, производа или услуга на животну средину, у складу са постављеном политиком и циљевима.

Многе организације предузимају “преиспитивања” и “провере” ради оцене свог учинка у заштити животне средине, што не значи обавезно и сигурност да ће учинак задовољавати законске захтеве и захтеве дефинисане њиховом политиком заштите животне средине тренутно и стално. Да би преиспитивања и провере били делотворни, треба да се одвијају у оквиру структурираног система менаџмента и буду интегрисани у укупну управљачку активност.

Стандарди за управљање заштитом животне средине организацијама обезбеђују елементе за делотворан систем менаџмента у овој области, елементе који се могу интегрисати са другим захтевима менаџмента како би се у исто време постигли и заштита животне средине и економски циљеви. Стандард је написан тако да га могу применити организације свих врста и величина, без обзира на различите географске, културне или

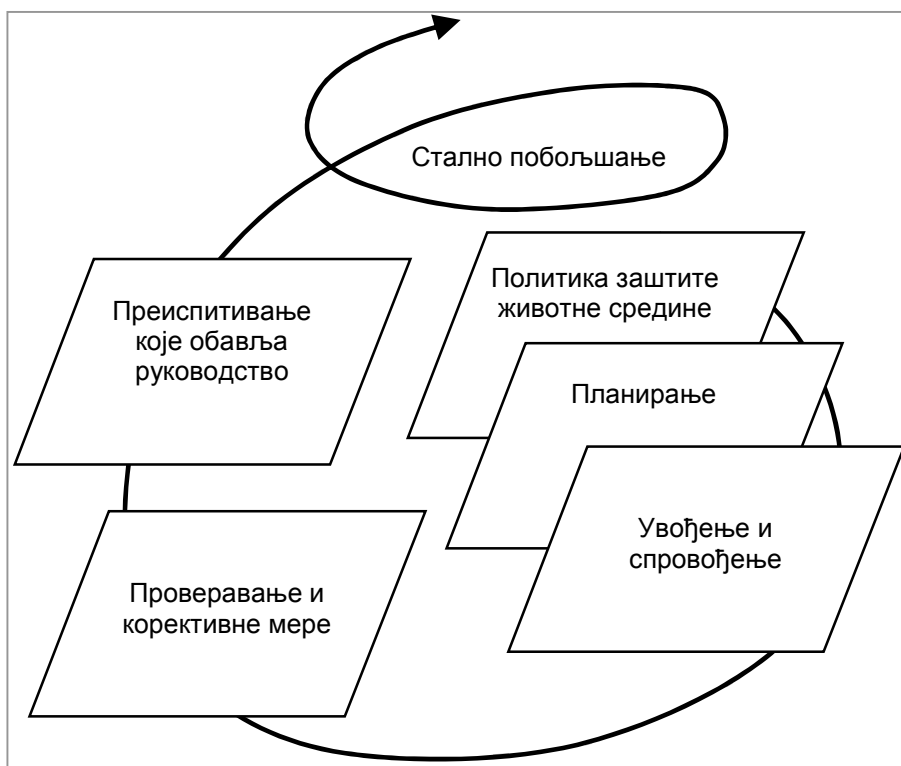
друшвене услове. Основа приступа дата је на слици 4.13. Успех система зависи од обавеза на свим нивоима и функцијама, посебно нивоу највишег руководства. Такав систем омогућава организацији да установи и оцени ефикасност поступака за утврђивање политике и циљева заштите животне средине, да постигне усаглашеност са њима и другима (окожењу) покаже ту усаглашеност. Циљ стандарда је успостављање равнотеже између загађења животне средине и друштвених и економских потреба.

Апсолутне захтеве у погледу учинка заштите животне средине немогуће је поставити, па се стандард бави обавезом да се политика заштите животне средине усклади са законским и другим пописима, као и да се обезбеди стално побољшање. Ово значи да две организације које се баве сличним активностима могу да реализују своје активности у складу са захтевима овог стандарда, иако им је учинак у заштити животне средине различит.

Увођење и примена поступака у менаџменту заштите животне средине на систематичан начин може допринети добијању резултата оптималних за све заинтересоване стране, иако не гарантује оптималне резултате у погледу заштите животне средине. Ово се доводи у везу са општим циљевима заштите животне средине, као и разматрањем увођења најбоље расположиве технологије, када је погодно и економично, а узимајући у обзир ефикасност и трошкове примене те технологије.

ISO 14001:1996 базира на истим принципима система менаџмента као и *ISO 9000:2000*, а у самом стандарду се наводи да организација може да користи постојећи *QMS* као основу за свој *EMS*. При томе је потребно водити рачуна о циљевима и фокусу на заинтересоване стране (купац – друштво).

Слика 4.13 – Модел система управљања заштитом животне средине¹⁷²



Серију стандарда у овој области чине:

¹⁷² Стандард **JUS ISO 14001:1997 - Системи управљања заштитом животне средине – Спецификација са упутстом за примену**

- *ISO 14001:1996* – Системи управљања заштитом животне средине – Спецификација са упутством за примену, замењен стандардом *ISO 14001:2004* – Системи менаџмента животном средином – Захтеви са упутством за коришћење,
- *ISO 14004:1996* – Системи управљања заштитом животне средине – Опште смернице за принципе, системе и поступке, замењен стандардом *ISO 14004:2004* – Системи менаџмента животном средином – Опште смернице за принципе, системе и подршку,
- *ISO 14010:1996* – Системи управљања заштитом животне средине – Општи принципи, и
- *ISO 14011:1996* – Системи управљања заштитом животне средине – Принципи проверавања.

4.5.3. OHSAS 18001:1999 – Систем заштите здравља и сигурности на раду

Потребу за управљање здрављем и безбедношћу запослених, препознају не само запослени, већ и све друге заинтересоване стране – послодавци, купци, осигуравајућа друштва, акционари, друштво уопште. *OHSAS 18001:1999* – Серија за оцењивање заштите здравља и сигурности на раду (*Occupational Health and Safety Assessment Series*) даје захтеве за систем управљања заштитом здравља и сигурности на раду (*OHS*), како би се омогућило да организација управља ризицима и да побољша своје перформансе у том правцу.

Ова *OHSAS* спецификација је примењива за било коју организацију, која жели да:¹⁷³

1. успостави систем *OHS* управљања, да би елиминисала или свела на минимум ризик за запослене и друге заинтересоване стране, које могу бити изложене *OHS* ризицима проистеклим из њених активности,
2. примени, одржава и континуално побољшава систем *OHS* управљања,
3. осигура усаглашеност са сопственом *OHS* политиком,
4. демонстрира другима ову усаглашеност,
5. затражи сертификацију/регистрацију свог *OHS* система управљања од стране екстерне организације или
6. изврши самоодређивање и декларисање усаглашености са спецификацијом.

Изазов на који ова спецификација треба да да решење и одговор, односи се на пораст повреда на раду, боловања, изгубљених радних дана, поштравања прописа из ових области, пораст медицинских трошкова итд. Сви захтеви из ове *OHSAS* спецификације су намењени да буду примењени посебно, односно инкорпорирани у било који систем менаџмента.

OHSAS серију чине:

- *OHSAS 18001:1999* - Систем заштите здравља и сигурности на раду - Спецификација, и
- *OHSAS 18002:2000* – Систем заштите здравља и сигурности на раду – Смернице за примену *OHSAS 18001*.

¹⁷³ Стандард *JUS BSI 18001:2005 - Систем заштите здравља и сигурности на раду - Спецификација*

4.5.4. Стандард ISO 22000:2006 – Систем менаџмента безбедношћу хране

4.5.4.1. HACCP

Ово је специфична метода, намењена за идентификацију, оцењивање и управљање опасностима које могу настати током производње или припреме хране. HACCP се заснива на превентивном, документованом поступку контроле, различитом од традиционалног начина усмереног на повремено узорковање које спроводе инспекцијски органи.

HACCP је развијена и први пут примењена 1969. у компанији *US Pillsbury Co.* за потребе NASA, како би се произвела безбедна храна за астронауте. Кодекс алиментаријус (*Codex Alimentarius*) настао је исте године као резултат рада *Food and Agriculture Organization* и *World Health Organization*, усвојен је и препоручен за примену од Уједињених нација, а HACCP метода је његов саставни елемент. Сагласно овоме, ЕУ је 1993. донела законску (обавезујућу) регулативу за безбедност хране.

Ова метода односи се на све организације које се баве храном: произвођаче примарних пољопривредних производа, прехранбenu индустрију, транспорт, произвођаче амбалаже, трговину, организације које се баве припремом и прерадом хране, ресторане и хотеле.

HACCP базира на седам принципа:

1. **Идентификација опасности** – све потенцијалне опасности, биолошке, хемијске или физичке, које се могу јавити у било којој фази процеса производње хране, морају бити идентификоване (документоване, записане) и оцењене у складу са тежином, вероватноћом и учесталости;
2. **Дефинисање и документовање критичних контролних тачака (CCP)** – све релевантне опасности морају бити контролисане (мерене) на једној или више контролних тачака;
3. **Успостављање критичних граница за сваку CCP.** За сваку контролну тачку морају бити дефинисане (документоване) границе, унутар којих сваки параметар који се прати треба да буде;
4. **Успостављање система праћења (мониторинга) за сваку CCP,** који мора да се састоји од низа планираних мерења/посматрања. Посебно се дефинишу: методе праћења, учесталост праћења, уколико није континуално, особље одговорно за праћење, особље одговорно за оцену резултата праћења, начин документовања резултата праћења;
5. **Успостављање документованих мера корекције за сваку CCP,** које ће бити примењене у случају када резултати праћења покажу да неки од параметара одступа изван контролних граница;
6. **Верификација,** којом треба да се утврди усаглашеност HACCP система са планираним;
7. **Управљање документима и записима.**

У табелама 4.10 и 4.11 дати су најчешћи хемијски и механички ризици у производњи хране, са узроцима, последицама и учесталостима појава.

Табела 4.10 – Листа најчешћих хемијских ризика (са могућим узроцима, последицама и учесталостима појаве)

Узроци			Учесталост		
Група	Врста	Назив	велика	средња	мала
	Пољопривредне хемикалије	пестициди, хербициди, фунгициди, антибиотици, хормони раста...		+	
	Токсични елементи и материје	арсен, кадмијум, жива, олово, цинк, киселине, базе...		+	
	Конзерванси	нитрати, нитрити, фосфати, киселине...	+		
	Вештачке ароме и боје	мононатријум-глутаминат...			+
	Средства за одржавање хигијене	детерџенти, санитарна средства, отрови (против штеточина), премази, боје, лакови...			+
	Горива уља и мазира				+
Хемикалије додате без потребе	Отровне и/или токсичне материје, радионуклеиди	немарност, саботажа...			+

Табела 4.11 – Листа најчешћих механичких ризика (са могућим узроцима, последицама и учесталостима појаве)

Мах. ризици	Последице	Могући узроци	Учесталост		
			велика	средња	мала
Стакло	Посекотине, крварење, инфекције...	Боце, прозорско стакло, посуде, светиљке...			+
Дрво	Посекотине, инфекције, гушење...	Дрвене палете, кутије, алат, прибор...			+
Метал, камен	Гушење, лом зуба...	Делови алата, прибора и опреме, жица...		+	
Изолација	Гушење, инфекције, тровања...	Грађевински и електроматеријал, делови алата, опреме, прибора...			+
Пластика	Гушење, посекотине, крварења, инфекције...	Амбалажа, пластичне палете, радне површине, алати, прибори...		+	

4.5.4.2. Стандард ISO 22000:2006

Безбедност хране се односи на опасности које потичу из хране и у самој храни у тренутку потрошње (уношења од стране потрошача). Пошто настанак опасности по безбедност хране може да се деси у било којој фази ланца хране, од суштинског је значаја адекватно управљање кроз цео ланац хране. Према томе, безбедност хране се осигурава заједничким напорима свих учесника у ланцу хране.

Организације у ланцу хране обухватају произвођаче хране за животиње и примарне произвођаче, затим прерађиваче хране, извршиоце и подуговараче задужене за превоз и складиштење, све до продавница за продају на мало и за пружање услуга везаних за храну (заједно са организацијама које су везане за овај сектор, као што су произвођачи опреме, амбалажног материјала, средстава за чишћење, адитива и састојака). Такође су обухваћени и даваоци услуга.

Стандард утврђује захтеве за систем менаџмента безбедношћу хране и обједињује следеће кључне елементе, како би се осигурала безбедност хране у ланцу хране до тренутка коначне потрошње:

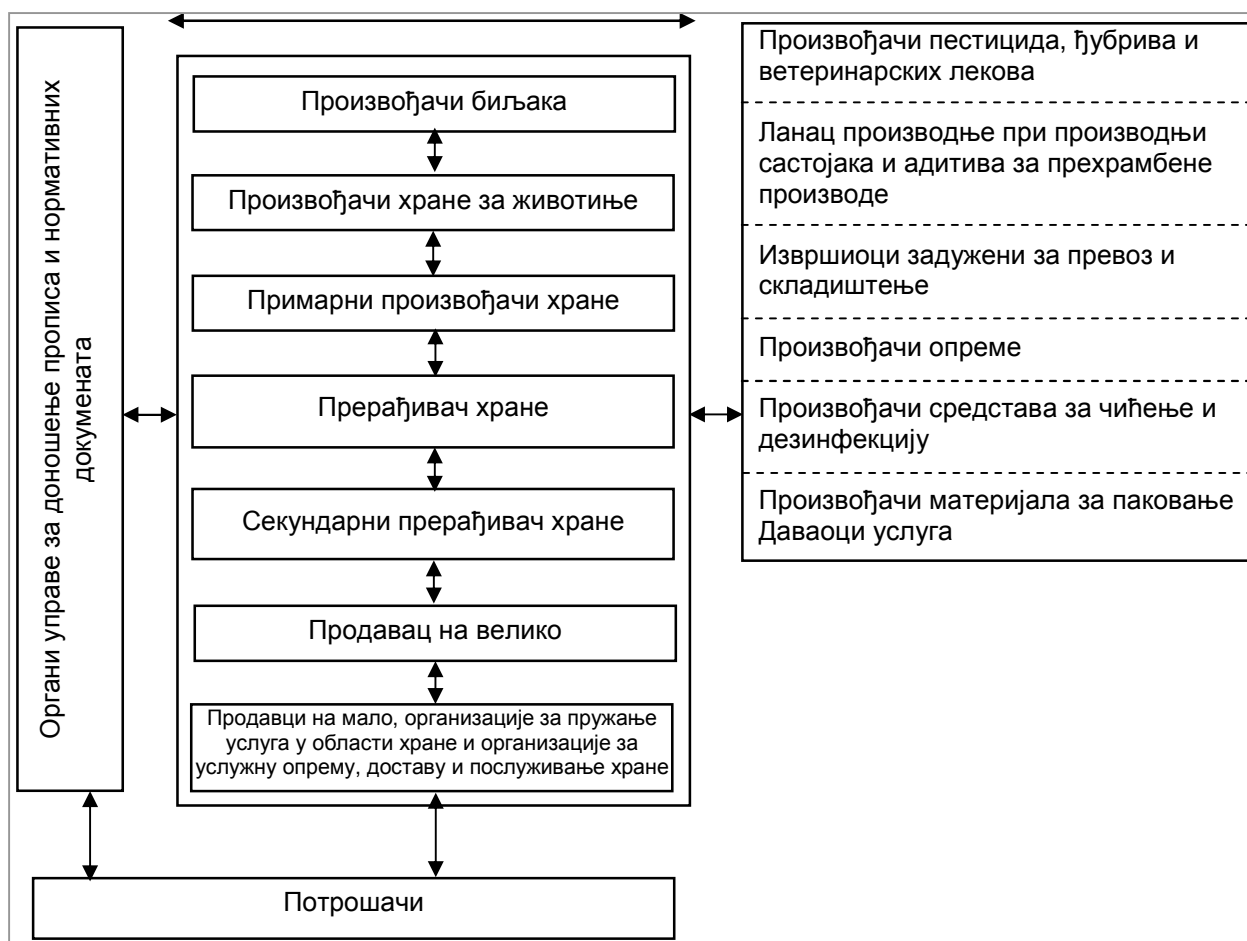
- међусобно комуницирање;

- менаџмент систем;
- претходно потребни програми;
- HACCP принципи.

Комуницирање у ланцу хране од суштинског је значаја како би се осигурало да све релевантне опасности по безбедност хране буду идентификоване и адекватно управљање на сваком кораку у ланцу хране. Ово подразумева комуницирање међу организацијама на свим нивоима ланца хране. Комуницирање са корисницима и испоручиоцима о идентификованим опасностима и контролним мерама помоћи ће у расветљавању захтева корисника и испоручилаца (нпр. у погледу изводљивости захтева и потреба за њима, као и њиховог утицаја на финални производ).

Препознавање улоге и положаја организације у ланцу хране од суштинског је значаја за осигуравање ефективног интерактивног комуницирања у целом ланцу, како би се финалном кориснику испоручили безбедни прехранбени производи. Примери путева комуницирања међу заинтересованим странама у ланцу хране приказани су на слици 4.14.

Слика 4.14 — Пример комуницирања у ланцу хране¹⁷⁴



ISO 22000:2006 може се применити независно од других стандарда за систем менаџмента. Његова примена се може ускладити или интегрисати са постојећим сродним захтевима система менаџмента, при чему организације могу да употребе постојећи систем менаџмента (постојеће системе менаџмента) како би успоставиле систем

¹⁷⁴ Стандард JUS ISO 22000:2006 – Систем менаџмента безбедношћу хране – Захтеви за сваку организацију у ланцу исхране

менаџмента безбедношћу хране који је усклађен са захтевима овог међународног стандарда.

ISO 22000:2006 интегрише принципе система анализе опасности и критичне контролне тачке (*HACCP*) и кораке примене, које је развила Комисија Кодекса алиментаријуса. Помоћу захтева, који се могу проверавати, он обједињује *HACCP* план и претходно потребне програме (*PRP-ove*). Анализа опасности је кључ за ефективан систем менаџмента безбедношћу хране, пошто спровођење анализе опасности помаже у организовању знања потребног за успостављање ефективне комбинације контролних мера. *ISO 22000:2006* захтева да све опасности за које се реално може очекивати да се јаве у ланцу хране, укључујући опасности које се могу довести у везу са врстом коришћеног процеса и опреме, буду идентификоване и оцењене. Према томе, он обезбеђује начине да се одреди и документује зашто је неким идентификованим опасностима потребно управљање од стране одређене организације, а другима није.

Међусобне везе између *HACCP* принципа и *HCCP* корака примене Комисије Кодекса алиментаријуса и *ISO 22000:2006* дате су у табели 4.12.

Предвиђено је да *ISO 22000:2006* обрађује само оне аспекте који се односе на безбедност хране. Исти приступ као што је онај дат у овом међународном стандарду може се користити за организовање и реаговање на друге аспекте који су специфични за храну (нпр. етичка питања и свест потрошача).

ISO 22000:2006 допушта организацији (мања и/или мање развијена организација нпр.) да примени екстерно израђену комбинацију контролних мера.

Циљ *ISO 22000:2006* је да на глобалном нивоу хармонизује захтеве за менаџмент безбедношћу хране за послове у оквиру ланца хране. Нарочито је предвиђен за примену од стране организација које траже усредсређенији, кохерентнији и обједињенији систем менаџмента безбедношћу хране него што се законом обично захтева. Њиме се од организације захтева да, кроз свој систем менаџмента безбедношћу хране, испуни све применљиве захтеве прописа и нормативних докумената, који су у вези са безбедношћу хране.

Табела 4.12 – Међусобне везе између HACCP принципа и HCCP корака примене и тачака стандарда ISO 22000:2005¹⁷⁵

HACCP принципи	HCCP кораци примене		ISO 22000:2005	
	Састављање HCCP тима	Корак 1	7.3.2	Тим за безбедност хране
	Описивање производа	Корак 2	7.3.3 7.3.5.2	Карактеристике производа Опис корака процеса и контролних мера
	Идентификовање предвиђене употребе	Корак 3	7.3.4	Предвиђена употреба
	Израда дијаграма тока Потврђивање дијаграма тока на лицу места	Корак 4 Корак 5	7.3.5.1	Дијаграми тока
Принцип 1 Спровођење анализе опасности.	Навођење свих потенцијалних опасности Спровођење анализе опасности Разматрање контролних мера	Корак 6	7.4 7.4.2 7.4.3 7.4.4	Анализа опасности Идентификација опасности и одређивање прихватљивих нивоа Оцењивање опасности Избор и оцењивање контролних мера
Принцип 2 Одређивање критичне контролне тачке (CCP-ове).	Одређивање CCP-ова	Корак 7	7.6.2	Идентификација критичних контролних тачака (CCP-ова)
Принцип 3 Успостављање критичне границе (критичних граница).	Успостављање критичних граница за сваки CCP	Корак 8	7.6.3	Одређивање критичних граница за критичне контролне тачке
Принцип 4 Успостављање система за праћење управљања CCP-ом.	Успостављање система праћења за сваки CCP	Корак 9	7.6.4	Систем за праћење критичних контролних тачака
Принцип 5 Успостављање корективне мере коју треба предузети када се праћењем покаже да се одређеним CCP-ом не управља.	Успостављање корективних мера	Корак 10	7.6.5	Мере које треба предузети када резултати праћења пређу критичне границе
Принцип 6 Успостављање процедура верификације да би се потврдило да HACCP систем ефективно ради.	Успостављање процедура верификације	Корак 11	7.8	Планирање верификације
Принцип 7 Успостављање документације која се односи на све процедуре и записе који одговарају овим принципима и њиховој примени.	Успостављање документације и чување записа	Корак 12	4.2 7.7	Захтеви који се односе на документацију Ажурирање прелиминарних информација и докумената у којима се утврђују PRP-ови и HACCP план

4.5.5. Процес интеграције

Услови за складно обједињавање појединих менаџмент система у интегрисани менаџмент систем практично су створени тек појавом стандарда серије ISO 9000:2000 и развојем модела изврсноности према концепту TQM. Захтеви које дефинише стандард ISO 9001:2000 омогућују да се систем менаџмента квалитетом који је креиран и успостављен на његовој основи, лако може интегрисати са осталим стандардизованим, али и нестандардизованим менаџмент системима.

Процес интеграције парцијалних менаџмент система се може остварити на два начина:

¹⁷⁵ Стандард JUS ISO 22000:2006 – Систем менаџмента безбедношћу хране – Захтеви за сваку организацију у ланцу исхране

- **додавањем** – тако што сваки менаџмент систем има сопствену документацију, која се међусобно повезује и
- **укључивањем** – где се као документациона основа поставља документација система менаџмента квалитетом, а потом се проширује према захтевима осталих менаџмент система.

Постизање пословне изврности (односно заузимање тржишне позиције изврне компаније) и креирање производа и услуга светске класе, као основног предуслова раста и развоја предузећа, није посао само једне пословне функције, или једне организационе целине предузећа, већ је резултат синхронизованог деловања свих функција у предузећу, према прецизно дефинисаним циљевима пословања.

Према Хелети¹⁷⁶, уколико QMS представља основу менаџмент система организације са интегрисаним стандардизованим парцијалним менаџмент системима, тада IMS представља проширење оваквог система према захтевима одговарајућих стандарда, на следећи начин:

- политика и циљеви квалитета проширују се политиком и циљевима животне средине, здравља и безбедности запослених,
- матрице одговорности и овлашћења за поједине захтеве из ISO 9001, проширује се одговорностима и овлашћењима за захтеве и елементе из ISO 14001, односно OHSAS 18001,
- за сваки пословни процес и производ, дефинисан у QMS, утврђују се аспекти односно ризици њиховог утицаја на животну средину, здравље и безбедност.

Као основне карактеристике до сада издатих и примењених менаџмент стандарда могу се издвојити следеће:

- сваки од њих је окренут једној димензији пословања (квалитет, безбедност и заштита на раду, заштита животне средине и сл.);
- очекује се приврженост руководства и њихово проактивно деловање на остварењу постављених циљева;
- сваки од њих се најбоље примењује кроз процесни модел који подразумева утврђивање процеса који постоје, утврђивање критеријума и метода за њихово мерење, стално мерење перформанси процеса и унапређење перформанси процеса;
- сваки од њих мора да буде документован, али са циљем стварања документованог система, а не система докумената;
- документацију чине политика, циљеви, Пословник или неки други документ којим се описују сви захтеви стандарда, процедуре, планови, радна упутства и др.;
- сваки од њих тежи да оствари поновљивост кроз управљање основним процесима;
- сваки од њих захтева записивање као потребу за објективним доказивањем остварених активности које су планиране и постављене у документима али и као једини механизам за реконструкцију сваког догађаја који се одиграо у прошлости; сваки од њих има истоветне системске захтеве;
- и најважније, сваки тежи остварењу постављених циљева и сталном унапређењу.¹⁷⁷

Могу се идентификовати три разлога за развој интегрисаних менаџмент система, и то:

- Побољшање свеукупних перформанси организације;
- Стварање оквира за имплементацију признатих стандарда за менаџмент системе који су предмет независних провера (ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001);

¹⁷⁶ Хелета, М. *Интегрисани менаџмент системи и BEST модел изврности*, Зборник радова Међународне конференција ЈУСК-а "Квалитетом у европске и светске интеграције", Београд, 30.05. – 02.06. 2005. ЈУСК, Београд.

¹⁷⁷ Ђекић, И., Радмановић, З. *Правци развоја интегрисаних менаџмент система*, Зборник радова Међународне конференција ЈУСК-а "Квалитетом у европске и светске интеграције", Београд, 30.05. – 02.06. 2005. ЈУСК, Београд.

- Стварање интегрисане шеме за независне провере интегрисаних менаџмент система.

Примена интегрисаних менаџмент система омогућује скраћивање времена потребног за постизање циљева пословне изврсности у односу на изграђивање *TQM* концепта. За предузеће које жели да постигне циљеве пословне изврсности на садашњем нивоу развоја концепта управљања квалитетом је сасвим оправдано да се врши интегрисање појединих менаџмент система који су дефинисани појединачним стандардима.

IMS, слично *TQM* концепту, подразумева стално унапређење квалитета пословања у циљу постизања пословне изврсности. У питању је перманентно и организовано унапређивање квалитета производа и услуга предузећа – свака организација мора да непрестано побољшава све сегменте свог пословања. Процес сталног унапређења се заснива на методи седам корака, што се може представити и *PDCA* циклусом.

Изазови који се јављају организацијама које желе да уведу један интегрисан систем су:¹⁷⁸

- Питање методологије увођења интегрисаног система – ту спадају дилеме као што је да ли узимати једног или више консултаната за сваки од подсистема. Опасност је што се ту стварају паралелни системи, што свако од консултаната има своју визију система и своје виђење системских захтева.
- Опасност од преобимне документације која ће загушити интегрисани систем уз ризик од документованог система који се не примењује или га је немогуће применити услед неприхватања позитивне пословне праксе;
- Питање да ли ће се инкорпорирати у интегрисан систем и захтеви самих стандарда – опасност је да се одлута у неку врсту управљања без пуно додирних тачака са самим менаџмент стандардима, што узрокује немогућност да се такав систем сертификује.
- Проблем да се не наметне униформност интегрисаних система као и униформност саме документације која се појавила као резултат развоја стандарда система квалитета (*ISO 9001:1994*).

У пракси се може уочити неколико модела сертификације интегрисаних система и то:

- Стварање модулних сертификација са могућношћу да организације саме изаберу у односу на које захтеве желе да буду сертификоване и у односу на који стандард (слично као што сада у *ISO 9001:2000* постоји могућност искључења одређених захтева из поглавља 7, уз потврду да организација заиста не примењује те захтеве). Тиме се олакшава избор оцењивача, јер ако организација сама одлучи шта не примењује онда се може лакше наћи оцењивач који ће их сертификовати и тиме би сертификација била финансијски повољнија.
- Сертификације у истом тренутку по разним стандардима уз издавање јединственог сертификата, али уз проблем понављања системских захтева и уз више оцењивача за сваки од стандарда. У овом случају би сертификација била скупља.

За предузеће које жели да постигне циљеве пословне изврсности на садашњем нивоу развоја, сасвим је оправдано да се определи за интегрисање појединих менаџмент система који су дефинисани појединачним стандардима.

Примена концепта *IMS* може да буде од велике важности за предузећа која долазе из земаља у транзицији. Наиме, како је овим предузећима потребно да унапреде своју конкурентску способност на глобалном тржишту у краћем временском периоду, имплементација *IMS* представља једино средство за остваривање циља. Уместо дуготрајног изграђивања концепта *TQM*, у краћем временском периоду могу да се

¹⁷⁸ Ђекић, И., Радмановић, З. **Правци развоја интегрисаних менаџмент система**, Зборник радова Међународне конференција ЈУСК-а "Квалитетом у европске и светске интеграције", Београд, 30.05. – 02.06. 2005. ЈУСК, Београд.

постигну циљеви пословне изврности по основу примене једног по једног модула интегрисаних менаџмент система, заснованих на поштовању захтева међународних стандарда ISO 9001, ISO 14001 и ISO 18001.

Као што се може видети из претходног приказа стандардизованих менаџмент система, њихови захтеви и елементи су постављени међусобно компатибилно. Табела 4.13. даје везе међу захтевима OHSAS 18001:1999, ISO 14001:1996 и ISO 9001:2000, а слика 4.15 процесни модел интегрисаног менаџмент система поменутих стандарда.

Табела 4.13 – Везе између стандарда OHSAS 18001:1999, ISO 14001:1996 и ISO 9001:2000¹⁷⁹

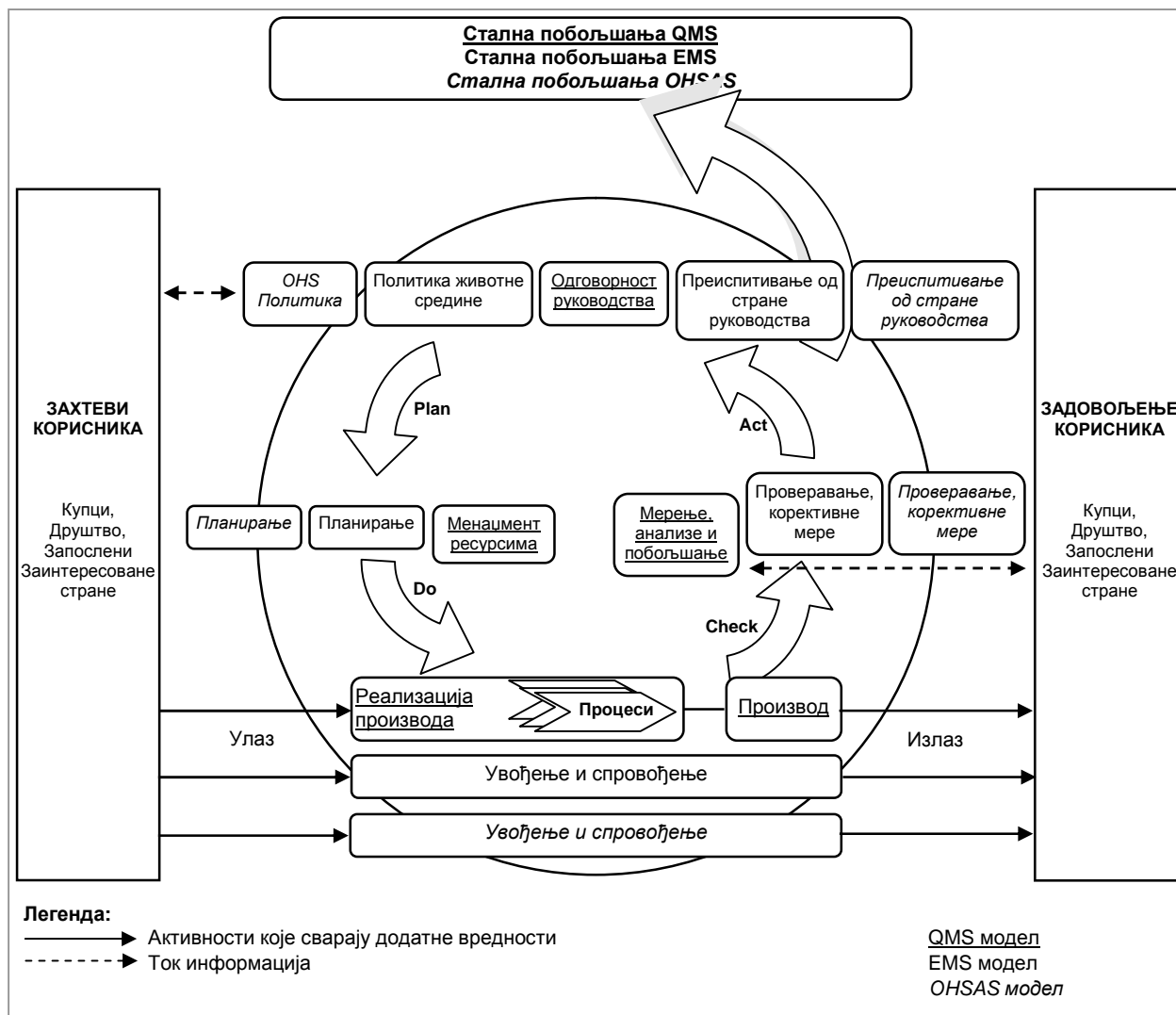
	OHSAS 18001:1999		ISO 14001:1996		ISO 9001:2000
			Предговор	0.1 0.2 0.3 0.4	Предговор Опште одреднице Процесни приступ Веза са другим стандардима Компатибилност са осталим системима менаџмента
1.	Предмет и подручје примене	1.	Предмет и подручје примене	1.1 1.2	Предмет и подручје примене Опште одредбе Примена
2.	Везе са другим публикацијама	2.	Везе са другим стандардима	2.	Нормативне референце
3.	Дефиниције	3.	Дефиниције	3.	Термини и дефиниције
4.	Елементи OHS менаџмент система	4.	Захтеви за систем управљања заштитом животне средине	4.	Менаџмент систем квалитета
4.1	Општи захтеви	4.1	Општи захтеви	4.1 5.5 5.5.1	Општи захтеви Одговорности, овлашћења и комуникације Одговорности и овлашћења
4.2	Политика OHS	4.2	Политика животне средине	5.1 5.3 8.5	Обавезе и деловање руководства Политика квалитета Побољшања
4.3	Планирање	4.3	Планирање	5.4	Планирање
4.3.1	Планирање за идентификацију опасности, оцену ризика и управљање ризиком	4.3.1	Аспекти животне средине	5.2 7.2.1 7.2.2	Усредсређеност на корисника Утврђивање захтева који се односе на производ Преиспитивање захтева који се односе на производ
4.3.2	Законски и други захтеви	4.3.2	Законски и други захтеви	5.2 7.2.1	Усредсређеност на корисника Утврђивање захтева који се односе на производ
4.3.3	Циљеви	4.3.3	Општи и посебни циљеви	5.4.1	Циљеви квалитета
4.3.4	Програм(и) менаџмента OHS	4.3.4	Програм менаџмента животне средине	5.4.2 8.5.1	Планирање система за менаџмент квалитета Континуална побољшања
4.4	Увођење и спровођење	4.4	Увођење и спровођење	7. 7.1	Реализација производа Планирање реализације производа
4.4.1	Организациона структура и одговорност	4.4.1	Организациона структура и одговорност	5. 5.1 5.5.1 5.5.2	Одговорност руководства Обавезе и деловање руководства Одговорности и овлашћења Представник руководства
4.4.2	Стручна оспособљеност, свест и компетентност	4.4.2	Стручна оспособљеност, свест и компетентност	6. 6.1 6.2 6.2.1 6.3 6.4	Менаџмент ресурсима Обезбеђивање ресурса Људски ресурси Опште одредбе Инфраструктура Радна снага
4.4.3	Комуникације	4.4.3	Комуникације	6.2.2	Оспособљеност, свест, обука
4.4.4	Документација	4.4.4	Документација менаџмент система животне средине	5.5.3 7.2.3	Интерне комуникације Комуникације са корисником
4.4.5	Управљање документима и подацима	4.4.5	Управљање документима	4.2 4.2.1 4.2.2	Захтеви за документацију Опште одредбе Пословник о квалитету
4.4.6	Управљање операцијама	4.4.6	Управљање операцијама	4.2.3	Управљање документима
				7. 7.1 7.2 7.2.1 7.2.2 7.3 7.3.1 7.3.2	Реализација производа Планирање реализације производа Процеси који се односе на корисника Утврђивање захтева за производ Преиспитивање захтева за производ Пројектовање и развој Планирање пројектовања и развоја Улазни захтеви пројектовања и

¹⁷⁹ Хелета, М. *TQM – Модел изврности*, EDUCTA, Београд, 2004.

4. Менаџмент квалитетом – глобални трендови

				7.3.3 7.3.4 7.3.5 7.3.6 7.3.7 7.4 7.4.1 7.4.2 7.4.3 7.5 7.5.1 7.5.2 7.5.3 7.5.4 7.5.5	развоја Излазни подаци пројектовања и развоја Преиспитивање пројектовања и развоја Верификација пројектовања и развоја Валидација пројектовања и развоја Управљање изменама пројектовања и развоја Набавка Процес набавке Информације о набавци Верификација производа који се набавља Производња и реализација услуге Управљање производњом и реализацијом услуге Валидација процеса производње и реализације услуге Идентификација и следљивост Имовина корисника Чување производа
4.4.7	Спремност за реаговање у случају опасности	4.4.7	Спремност за реаговање у случају опасности	8.3	Управљање неусаглашеним производом
4.5	Превентивне и корективне мере	4.5	Превентивне и корективне мере	8.	Мерење, анализе и побољшања
4.5.1	Мониторинг (праћење) и мерење перформанси	4.5.1	Мониторинг (праћење) и мерење перформанси	7.6 8.1 8.2 8.2.1 8.2.3 8.2.4 8.4	Управљање мерном и пратећом опремом Опште одредбе Праћење и мерење Задовољење корисника Праћење и мерење перформанси процеса Праћење и мерење перформанси производа Анализа података
4.5.2	Несреће, инциденти, неусаглашености и корективне и превентивне мере	4.5.2	Неусаглашеност и корективне и превентивне мере	8.3 8.5.2 8.5.3	Управљање неусаглашеним производом Корективне мере Превентивне мере
4.5.3	Записи и менаџмент записима	4.5.3	Записи	4.2.4	Управљање записима
4.5.4	Провера	4.5.4	Провера менаџмент система животне средине	8.2.2	Интерна провера
4.6	Преиспитивање које обавља руководство	4.6	Преиспитивање које обавља руководство	5.6	Преиспитивање од стране руководства Опште одредбе Улазни елементи преиспитивања Излазни елементи преиспитивања

Слика 4.15 – Процесни модел IMS – QMS, EMS и OHSAS¹⁸⁰



Најефективнији системи безбедности хране се успостављају, спроводе и ажурирају унутар структурираног система менаџмента и уграђују у укупне активности организације које се односе на менаџмент. Ово обезбеђује највећу корист за организацију и заинтересоване стране. ISO 22000:2006 је усклађен са стандардом ISO 9001 како би се повећала компатибилност та два стандарда. Међусобне везе између ISO 22000:2006 и стандарда ISO 9001 дате су у табели 4.14.

¹⁸⁰ Хелета, Н. М. *TQM – Модел изврности*, EDUCTA, Београд 2004. г. стр. 168

Табела 4.14 – Међусобне везе између тачака стандарда ISO 22000:2005 и тачака стандарда ISO 9001:2000¹⁸¹

ISO 22000:2005		ISO 9001:2000	
Увод		0	Увод
		01	Опште одредбе
		02	Процесни приступ
		03	Веза са стандардом ISO 9004
		04	Компатибилност са осталим системима менаџмента
Предмет и подручје примене	1	1	Предмет и подручје примене
		1.1	Опште одредбе
		1.2	Примена
Нормативне референце	2	2	Нормативна референца
Термини и дефиниције	3	3	Термини и дефиниције
Систем менаџмента безбедношћу хране	4	4	Систем менаџмента квалитетом
Општи захтеви	4.1	4.1	Општи захтеви
Захтеви који се односе на документацију	4.2	4.2	Захтеви који се односе на документацију
Опште одредбе	4.2.1	4.2.1	Опште одредбе
Управљање документима	4.2.2	4.2.3	Управљање документима
Управљање записима	4.2.3	4.2.4	Управљање записима
Одговорност руководства	5	5	Одговорност руководства
Обавезе и деловање руководства	5.1	5.1	Обавезе и деловање руководства
Политика безбедности хране	5.2	5.3	Политика квалитета
Планирање система менаџмента безбедношћу хране	5.3	5.4.2	Планирање система менаџмента квалитетом
Одговорности и овлашћења	5.4	5.5.1	Одговорности и овлашћења
Вођа тима за безбедност хране	5.5	5.5.2	Представник руководства
Комуницирање	5.6	5.5	Одговорности, овлашћења и комуницирање
Екстерно комуницирање	5.6.1	7.2.1	Утврђивање захтева који се односе на производ
Интерно комуницирање	5.6.2	7.2.3	Комуницирање са корисницима
		5.5.3	Интерно комуницирање
		7.3.7	Управљање изменама пројектовања и развоја
Спремност и реаговање у хитним случајевима	5.7	5.2	Усредсређеност на корисника
		8.5.3	Превентивне мере
Преиспитивање од стране руководства	5.8	5.6	Преиспитивање од стране руководства
Опште одредбе	5.8.1	5.6.1	Опште одредбе
Улазни елементи преиспитивања	5.8.2	5.6.2	Улазни елементи преиспитивања
Изазни елементи преиспитивања	5.8.3	5.6.3	Изазни елементи преиспитивања
Менаџмент ресурсима	6	6	Менаџмент ресурсима
Обезбедивање ресурса	6.1	6.1	Обезбедивање ресурса
Људски ресурси	6.2	6.2	Људски ресурси
Опште одредбе	6.2.1	6.2.1	Опште одредбе
Оспособљеност, свест и обука	6.2.2	6.2.2	Оспособљеност, свест и обука
Инфраструктура	6.3	6.3	Инфраструктура
Радна средина	6.4	6.4	Радна средина
Планирање и реализација безбедних производа	7	7	Реализација производа
Опште одредбе	7.1	7.1	Планирање реализације производа
Претходно потребни програми (PRP-ови)	7.2	6.3	Инфраструктура
	7.2.1	6.4	Радна средина
	7.2.2	7.5.1	Управљање производњом и сервисирањем
	7.2.3	8.5.3	Превентивне мере
		7.5.5	Очување производа
Прелиминарни кораци који омогућавају анализу опасности	7.3	7.3	Пројектовање и развој
Опште одредбе	7.3.1		
Тим за безбедност хране	7.3.2		
Карактеристике производа	7.3.3	7.4.2	Информације о набавци
Предвиђена употреба	7.3.4	7.2.1	Утврђивање захтева који се односе на производ
Дијаграми тока, кораци процеса и контролне мере	7.3.5	7.2.1	Утврђивање захтева који се односе на производ
Анализа опасности	7.4	7.3.1	Планирање пројектовања и развоја
Опште одредбе	7.4.1		
Идентификација опасности и одређивање прихватљивих нивоа	7.4.2		
Оцењивање опасности	7.4.3		
Избор и оцењивање контролних мера	7.4.4		
Успостављање оперативних претходно потребних програма (PRP-ова)	7.5	7.3.2	Улазни елементи пројектовања и развоја
Успостављање HACCP плана	7.6	7.3.3	Изазни елементи пројектовања и развоја
HACCP план	7.6.1	7.5.1	Управљање производњом и сервисирањем
Идентификација критичних контролних тачака (CCP-а)	7.6.2		
Одређивање критичних граница за критичне контролне тачке	7.6.3		
Систем за праћење критичних контролних тачака	7.6.4	8.2.3	Праћење и мерење перформанси процеса
Мере које треба предузети када резултати праћења пређу критичне границе	7.6.5	8.3	Управљање неусаглашеним производом
Ажурирање прелиминарних информација и докумената у којима се утврђују PRP-ови и HACCP план	7.7	4.2.3	Управљање документима

¹⁸¹ Стандард JUS ISO 22000:2006 – Систем менаџмента безбедношћу хране – Захтеви за сваку организацију у ланцу исхране

4. Менаџмент квалитетом – глобални трендови

Планирање верификације	7.8	7.3.5	Верификација пројектовања и развоја
Систем следљивости	7.9	7.5.3	Идентификација и штедљивост
Управљање неусаглашеношћу	7.10	8.3	Управљање неусаглашеним производом
Исправке	7.10.1	8.3	Управљање неусаглашеним производом
Корективне мере	7.10.2	8.5.2	Корективне мере
Руковање потенцијално небезбедним производима	7.10.3	8.3	Управљање неусаглашеним производом
Повлачења	7.10.4	8.3	Управљање неусаглашеним производом
Валидација, верификација и побољшавање система менаџмента безбедношћу хране	8	8	Мерење, анализе и побољшавања
Опште одредбе	8.1	8.1	Опште одредбе
Валидација комбинација контролних мера	8.2	8.4 7.3.6 7.5.2	Анализа података Валидација пројектовања и развоја Валидација процеса производње и сервисирања
Управљање праћењем и мерењем	8.3	7.6	Управљање уређајима за праћење и мерење
Верификација система менаџмента безбедношћу хране	8.4	8.2	Праћење и мерење
Интерна провера	8.4.1	8.2.2	Интерна провера
Вредновање појединачних резултата верификације	8.4.2	7.3.4	Преиспитивање пројектовања и развоја
Анализа резултата верификационих активности	8.4.3	8.2.3 8.4	Праћење и мерење перформанси процеса Анализа података
Побољшавање	8.5	8.5	Побољшавање
Стално побољшавање	8.5.1	8.5.1	Стално побољшавање
Ажурирање система менаџмента безбедношћу хране	8.5.2	7.3.4	Преиспитивање пројектовања и развоја

Осим овога *QMS* може да послужи као основа за интеграцију осталих нестандардизованих менаџмент система у организацији:¹⁸²

- **Производни менаџмент систем** се у целости интегрише у *QMS*; све процедуре, радна упутства, технолошки поступци, обраси за планирање, лансирање и праћење производње, одржавање опреме итд. постају саставни део процеса производње *QMS*.
- **Кадровски менаџмент систем** се интегрише у *QMS* у делу који се односи на израду интерне организације, систематизације, описа послова, планирања кадрова, њиховог избора, обуке, оспособљавања и увођења у посао, овлашћивања, укључивање у процесе побољшања и иновација, комуникација, праћења њихове компетентности и развоја каријере. *QMS* не садржи део који се директно односи на плате запослених.
- **Стратешки менаџмент систем** је само делом део *QMS*, у сегменту политике и циљева, али се развојем према изврсној стратешки менаџмент у потпуности укључује у систем менаџмента квалитетом.
- *QMS* од **финанијског менаџмент система** има део о продаји и набавци који обезбеђују документе потребне за реализацију наплате и плаћања, а такође обухвата и финансијске циљеве и ресурсе.
- **Информациони систем** инплементиран у процесе праћења дефинисане документације *QMS*, на најбољи начин повећава ефикасност и ефикасност самог *QMS*.

¹⁸² Према: Хелета, Н. М. *TQM – Модел изврсној*, EDUCTA, Београд 2004. г. стр. 164

5. С оне стране *ISO 9000* – Пут ка изврсности

5.1. Интеграција *QMS* у модел изврсности

Систем менаџмента квалитетом који задовољава захтеве стандарда *ISO 9001:2000* (*QMS*) успоставља се у организацији са циљем да произведе:

- формирање, задовољење и превазилажење захтева и очекивања корисника организације,
- остваривање политике и циљева квалитета,
- ефективно и ефикасно управљање процесима у организацији,
- стално (континуално) унапређење самог система и
- заједно са осталим парцијалним менаџмент системима, баланс у испуњењу захтева свих корисника организације: купаца, власника, запослених, партнера и друштва.

Предности овако успостављеног менаџмент система су:

1. За компанију:
 - дисциплинована основа за организационе активности,
 - форсира се употреба (у основи) доброг система менаџмента квалитетом,
 - даје изузетне маркетиншке предности,
 - генерално, помаже у повећању управљивости менаџмента над ситуацијом у компанији;
2. Шире за друштвену заједницу:
 - успоставља се универзални језик квалитета,
 - оријентација на интенционалне напоре везане за квалитет,
 - креира се култура квалитета, тамо где је првобитно није било.

Недостаци који прате примену *ISO 9000* су многобројни и вишеслојни, а истичу се следећи:

1. Неки од проблема односе се на сертификациону шему:
 - провера преко треће стране (екстерни аудит – *external audit*) троши напоре и ресурсе компаније, па често постаје и кључ напора усмерених на квалитет,
 - неки од *ISO* захтева не доприносе правом унапређењу и/или раду аудитора, односно напори компанија често нису усмерени ка правом унапређењу квалитета, већ ка формално постављеним захтевима,
 - додатни напори које компанија мора да уложи, а усмерени су искључиво на екстерну проверу: често само козметичка усаглашеност са захтевима, дуална организациона структура, неспоразуми и неразумевање принципа на којима базира читав концепт квалитета према *ISO*, аудити не гарантују квалитет (!!!),

неки од “објективних доказа” су ту само да “замажу очи” аудитора (сертификационе куће).

Овде је на сцени класична замена теза, односно настојање да се формално задовоље захтеви сертификационе куће, без обзира што читав концепт квалитета са тим нема пуно везе;

2. Има захтева који, заправо, немају експлицитног утицаја на квалитет, па може бити ствар разматрања или различитих мишљења, ако се поставе следећа питања:
 - ако захтев не додаје вредност, да ли је стварно потребан (?), односно
 - ако захтев не унапређује контролу и управљање, да ли је стварно неопходан(?);
3. Читав систем често и много нагиње бирократској перцепцији квалитета;
4. Највећи недостатак је да се резултатима компаније практично не придаје никакав значај.

Питање која се овде могу поставити јесу:

- Које су сличности QMS и модела изврности?
- Које су разлике QMS и модела изврности?
- Да ли су компатибилни?
- Могу ли се интегрисати?

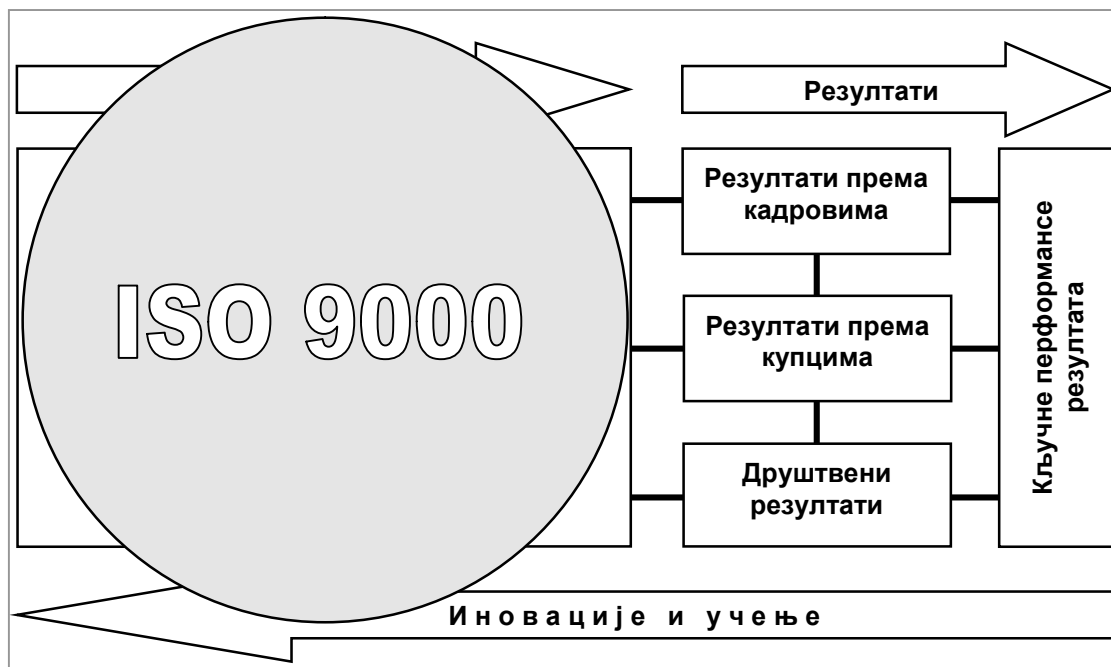
С обзиром на међународно окружење у којем фигурира наше друштво и привреда, као и тежње ка приближавању трендовима, овде је, у покушају да се пронађу одговори на постављена питања, као референтни модел изврности узет EFQM.

Основне сличности, али и разлике, QMS и EFQM модела, леже заправо у самим принципима на којима се базирају. Оно што QMS не разматра и не укључује, а EFQM подразумева су: оријентација на резултате, континуално учење, иновације и побољшање и јавна одговорност. Додуше, један део последњег принципа EFQM покрива стално унапређење, што је један од принципа на коме базира QMS, чему доприноси и стандард ISO 9004:2001 са смерницама за континуална унапређења уз примену одговарајућих алата, али се нигде не помињу иновације и учење. Прегледнији приказ компатибилности и разлика у принципима QMS и EFQM модела дат је у табели 5.1, или графички на слици 5.1.

Табела 5.1 – Компатибилности и разлике у принципима QMS и EFQM

QMS	EFQM
	1. Оријентација на резултате
1. Организација окренута купцу	2. Фокус на купце
2. Лидерство	3. Лидерство
4. Процесни приступ	4. Менаџмент процесима и чињеницама
5. Системски приступ	
7. Чињенични приступ одлучивању	
3. Укљученост људи	5. Развој и укључивање запослених
6. Стално унапређење	6. Континуално учење, иновације и
8. Обострано користан однос са снабдевачима	6. Континуално побољшање
	7. Развој партнерства
	8. Јавна одговорност

Слика 5.1 – Графички приказ подударања QMS и EFQM



Како ипак постоје могућности за приближавање QMS и EFQM модела, овде се наводе неке од њих:

- QMS је основа за приближавање захтевима EFQM модела;
- EFQM проширује користи од QMS вишекритеријумским разматрањем резултата компаније;
- Резултати евалуације по EFQM могу подржавати примену QMS на путу ка пословној изврности;

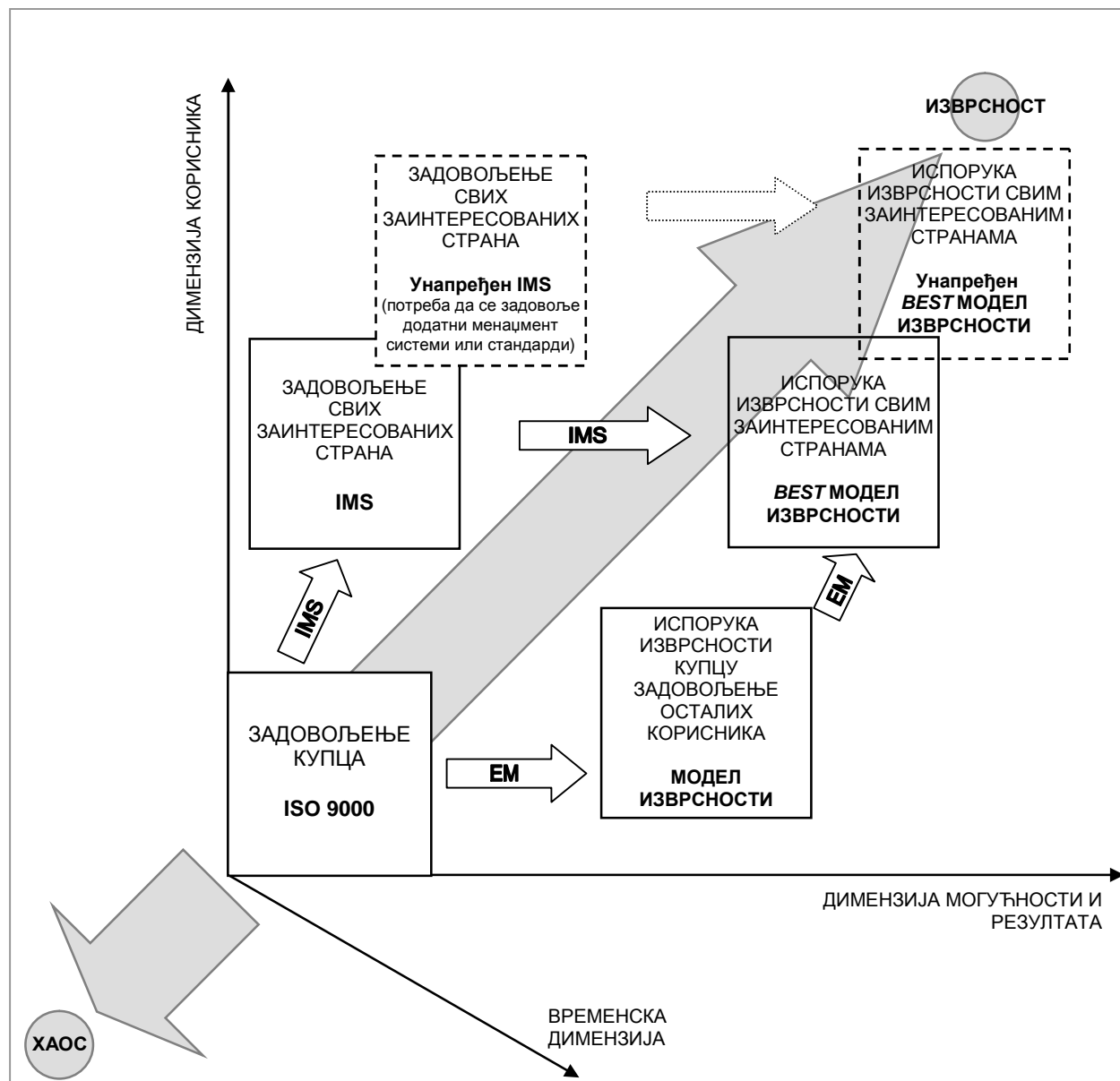
За симултану примену ISO 9000 стандарда и модела пословне изврности заинтересован је и TC 176 (Technical Committee for Quality Management and Quality Assurance) ISO организације. У оквиру ISO формирана је група са задатком да развије упутство које би требало да “промовише примену ISO 9004 у комбинацији са European Foundation for Quality Management (EFQM), Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) и Deming Application Prize (DAP) менаџмент моделима као пут ка пословној изврности”¹⁸³.

5.2. Пут ка пословној изврности

У основи, могу се идентификовати два основна пута организације ка пословној изврности. Слика 5.2. приказује ове путеве смештене у тродимензионални координатни систем, где апсциса представља могућности и резултате организације, ордината димензију заинтересованих страна организације, а трећа димензија је време.

Полазну тачку оба пута представља систем менаџмента квалитетом усклађен са захтевима ISO 9001:2000. Овакав систем може да демонстрира и стратификује могућности и резултате у задовољавању захтева, потреба и очекивања купаца, али не и осталих корисника организације.

¹⁸³ Carrión, A., Grisales, A. *BEYOND ISO 9000: The E.F.Q.M. Model*, 10. Међународна конференција УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ И ПОУЗДАНОШЋУ DQM-2007, Београд, 13.-14.06.2007. г. Зборник радова

Слика 5.2 – Веза интегрисаних менаџмент система и изврности¹⁸⁴

Уобичајен пут компаније ка пословној изврности води од ове тачке ка примени неког модела изврности¹⁸⁵ базираног на концепту *TQM*. Након успешне примене модела, као креативног оквира за унапређење својих могућности и резултата, компанија је оспособљена да испоручи производе којима ће задовољити захтеве купаца, али ће завољавати и захтеве осталих корисника организације – власника, запослених, партнера и друштва. Примена бенчмаркинга да би се други менаџмент системи (мисли се на производни менаџмент, финансијски менаџмент, кадровски менаџмент, стратешки менаџмент, менаџмент животном средином, итд.) интегрисали са *QMS* је потребна, али често није довољна, што тешко може резултовати испоруком изврних резултата осталим корисницима – заинтересованим странама. Ово значи да на овај начин компанија тешко може достићи највиши степен пословне изврности, “испоруку изврности свим заинтересованим странама”.

Други пут који компанију може водити ка пословној изврности има у односу на претходни додатну међустаницу која репрезентује интеграцију *QMS* са *EMS* према *ISO 14001*

¹⁸⁴ Хелета, Н. М. *TQM – Модел изврности*, EDUCTA, Београд 2004. г. стр. 169

¹⁸⁵ На слици 5.2 се користи скараћеница од енглеских речи *excellence model* – модел изврности

стандарду, затим OHSAS према ISO 18001 и CSRMS по SA 8000 у интегрисани менаџмент систем (IMS). Овим се организација оспособљава да задовољава захтеве више корисника. Када сви ови корисници буду захтевали изврсне резултате, IMS може да тежи критеријумима модела изврности, што је овде лакше у односу на претходни правац.

Сасвим је извесно да ће током времена доћи до модификација у захтевима неких корисника организације, усмерених у правцу интеграције нових менаџмент система и/или стандарда. Циљ је опет “испорука изврности свим заинтересованим странама”, односно достизање унапређеног модела изврности. Имплементација ових захтева, као и проблеми који је прате, зависе од пута којим је организација до тада напредовала.

5.3. Маркетинг и задовољење захтева корисника

5.3.1. Предузеће и тржиште

5.3.1.1. Стратешке функције у организацији

Предузеће је упућено на тржиште. Оно живи и ради на тржишту и резултати пословања остварени на тржишту опредељују будућност предузећа, односно његову тржишну позицију, стабилност и развојне могућности.

Како је предузеће отворени пословни систем, оно је директно упућено на своје окружење, са којим перманентно врши размену материје, енергије и информација. Предузеће своје пословне ресурсе налази на тржишту, изнаходи оптималну комбинацију пословних ресурса која је опредељена тржишним захтевима (пре свега потребама, захтевима и жељама потрошача) и своје производе и услуге који су настали по основу примене пословних ресурса, пласира на тржиште које оцењује њихову вредност. Другим речима, предузеће је животно везано за своје окружење, које је опредмећено у тржишту - оно прибавља све своје инпуте са тржишта, у току њихове конверзије у аутпуте се придржава одређених принципа који су дефинисани условима пословања и на тржишту врши реализацију аутпута процеса производње, при чему се тржиште јавља као мера валоризације целокупног процеса пословања предузећа.

Успешност предузећа се заснива на познавању потреба тржишта и усаглашавању својих могућности са потребама и захтевима тржишта и у уочавању шанси и опасности које настају као резултат тржишне активности. Другим речима, предузеће мора да изврши оптимизацију своје активности са потребама окружења.

Савремено пословно окружење је динамично, оптерећено честим променама. Промене су посебно изражене на нивоу технолошких иновација - брзи развој науке и технологије, утицао је на повећање значаја високотехнолошких достигнућа, што је утицало на повећање конкуренције на глобалном нивоу. Услед деловања технолошког развоја, потрошачи све више постају свесни својих потреба, све су образованији и захтевнији, а укуси се хомогенизују на глобалном нивоу. С друге стране, потрошачи постају и власници медија - сопствених комуникационих система заснованих на високој технологији, тако да могу веома прецизно да дефинишу своје захтеве у односу на произвођача. Другим речима, долази до фрагментације тржишта, што утиче на потребе ангажовања све већих пословних напора од стране предузећа, усмерених на опслуживање тржишта. У таквим условима, познавање захтева тржишта, прибављање свих потребних информација о стању на тржишту, тржишним кретањима и трендовима, постаје од пресудног значаја за опстанак предузећа.

Предузеће мора да врши перманентно снимање тржишта и да обезбеди континуални ток тржишних података као улазних података за анализу тржишних кретања, пре свега

анализу тражње, на основу које предузеће настоји да открије и одреди факторе који утичу на тражњу за појединим производима. На основу овога, потребно је извршити предвиђање тражње, које се мора синхронизовати са истраживањем могућности за прибављање потребних пословних ресурса.

У том смислу, све активности предузећа морају бити максимално тржишно оријентисане, а посебно на значају добијају оне активности које су директно усмерене ка тржишту, расту и развоју предузећа. У савременим условима пословања у управљању предузећем посебно се издвајају пословне функције које због своје тржишне оријентације носе стратегијски предзнак. То су:

- маркетинг,
- квалитет и
- истраживање и развој.

Раст и развој предузећа, па самим тим и његова успешност, је одређена тесном међузависношћу између три поменуте функције и њиховим синергетским ефектом.

Слика 5.3 – Пословне функције које имају стратегијски значај за предузеће



Неопходност придавања изузетне пажње овим пословним функцијама произилази из захтева које предузећу постављају континуалне промене, које се дешавају у окружењу, а које се са становишта пословних функција манифестују кроз следеће захтеве:

1. тржиште поставља све оштрије захтеве,
2. ресурси су ограничени,
3. конкурентска предност се тешко стиче а лако губи,
4. технолошке промене су брзе,
5. потрошачи и целокупно друштво су мерило квалитета пословања предузећа.

Како је циљ сваког озбиљног пословног наступа константно задовољење потреба потрошача и корисника, јасно је да је маркетинг пословна функција која дефинише оквире како других двеју функција које су од стратешког значаја за предузеће, тако и осталих функција које сачињавају пословни живот предузећа.

5.3.1.2. Улога маркетинга у тржишном пословању

Функција маркетинга се јавља као интегришући фактор овог стратегијског тријумвирата пословних функција због својих основних карактеристика. Наиме, функција маркетинга је директно оријентисана на истраживање тржишних карактеристика које одређују услове пословања и привређивања у одређеној области, а с друге стране, на основу анализе тржишних карактеристика треба да формира информације које представљају полазну основу за одређивање релевантности појединих стратегијских варијанти у пословању.

Маркетинг функција је пословна функција која обухвата захтеве тржишта и потребе потрошача и у сарадњи са истраживачко-развојном функцијом утиче на пласирање иновације на тржиште, као одговор на поменуте захтеве. Маркетинг мора да уочи могуће тржишне шансе и да их преточи у нови производ који ће купци да прихвате. С друге стране, маркетинг стратегијски делује на унапређивање квалитета производа, као и целокупног квалитета пословања, јер предузеће може успешно пласирати само производе који су прихватљиви за потрошаче, како са становишта иновативности, тако и са становишта квалитета. Интегришући иновацију са квалитетом, маркетинг остварује дефинисање стабилне тржишне позиције и предуслов за раст и развој предузећа.

Маркетинг као пословна функција, која обухвата све активности које су у вези са одређивањем, антиципирањем и задовољењем тражње уз остваривање циљева пословања предузећа, утиче на прилагођавање целокупне пословне активности предузећа потребама тржишта. У том смислу, маркетинг има улогу да уједначи и синхронизује поједине пословне активности предузећа које су преточене у пословне функције.

Наиме, различите пословне функције у предузећу због својих унутрашњих карактеристика имају различита пословна усмерења, која се појединачно разликују од генералног циља пословања. Свака пословна функција има своју основну стратегијску оријентацију, која у детаљима може бити различита од целине. Приказ оријентације различитих функционалних подручја дат је у табели 5.2.

Табела 5.2 – Оријентација функционалних подручја¹⁸⁶

Функционално подручје	Основна стратегијска оријентација
Маркетинг	Привући и задржати лојалну групу потрошача кроз јединствену комбинацију фактора понуде предузећа (производ, цена, дистрибуција, промоција).
Производња	Пуно коришћење пословних капацитета, очување ниских трошкова производње по јединици и максимизирање контроле квалитета.
Финансије	Пословати са чврсто утврђеним буџетом, фокус на профитабилне артикле, контрола кредита и трошкова капитала.
Рачуноводство	Стандардизовати извештаје, детаљна евиденција трошкова и стандардизација евиденције промена.
Инжењеринг	Развој и утврђивање прецизних спецификација производа, ограничити моделе и опције и концентрација на побољшање квалитета.
Набавка	Набавити материјале кроз велике, униформисане поручбине, уз ниске цене и залихе.
Истраживање и развој	Трагати за технолошким новинама, побољшати квалитет производа и афирмисати иновације.
Право	Осигурати да је стратегија предузећа у складу са регулативом владе, конкуренције и потрошача.

Задатак маркетинга је да традиционалне конфликте који постоје између појединих пословних функција помири, да уједначи њихову оријентацију и да их усмери ка заједничком циљу пословања, а то је остваривање дугорочне стабилне тржишне позиције предузећа са перспективама за даљи раст и развој, уз остваривање добробити шире друштвене заједнице.

Другим речима, маркетинг као пословна функција мора да изврши **вертикалну и хоризонталну синхронизацију** активности предузећа. Вертикална синхронизација подразумева да се врши усклађивање различитих нивоа одлучивања, а хоризонтална подразумева улогу маркетинга у координацији различитих пословних функција у циљу остваривања јединственог циља пословања предузећа.

¹⁸⁶ Милисављевић, М., Тодоровић, Ј. *Маркетинг стратегије*, Економски факултет Београд, Београд, 1991. стр. 206.

Маркетинг као функција добија све више на значају због промена у окружењу које су постале све брже и све радикалније и које означавају трансформацију људског друштва од постојећег ка новом друштву, које се обично означава као **информатичко друштво**, или **друштво знања**.

У информационом друштву знање постаје основни ресурс привређивања, који омогућава да остала три ресурса, радна снага, капитал и природни ресурси буду продуктивни. То конкретно значи да у савременој привреди није могуће остварити значајније пословне успехе (поготову у међународним размерама) производњом и дистрибуцијом добара и роба, или управљањем новцем, већ искључиво поседовањем информација и повећањем продуктивности знања. Конкретно, то значи да је информација постала стратешки ресурс и "произвођач богатства".

Маркетинг као пословна функција предузећу омогућава да се антиципирају промене у окружењу, да им се предузеће прилагоди, али све више и да предузеће учествује у променама, па чак и да их креира. То је функција која ствара услове да се у структуру организације имплементира управљање променама.

Ово превасходно због тога што **маркетинг омогућава управљање знањем**, односно ствара могућност за повећање продуктивности знања осталих пословних функција предузећа. Маркетинг представља кључни инструмент који чини знање продуктивнијим.

Још је крајем педесетих примећено да једна половина укупних трошкова функционисања привреде САД представљају трошкови информација.¹⁸⁷ У последњих 30 година 1/3 свих капиталних инвестиција у развијеним земљама уложена је у опрему за обраду података и информација.

Данас знамо да суштину управљања било којом функцијом, а посебно маркетингом, чине информације – добре информације омогућавају успешну маркетинг акцију. Конкретно, то значи да управљање маркетингом постаје активност обраде информација.

Основну карактеристику процеса управљања маркетингом чини одлучивање, а информација представља суштину процеса одлучивања. Зато се уобичајено и каже да одлука не може бити боља него информација на којој се одлука базира.

Средином седамдесетих година Ансоф је приметио да се улога управљања маркетингом састоји у изоловању информација о могућностима и ограничењима у окружењу, у циљу јачања конкурентске позиције предузећа.

5.3.2. Основне димензије маркетинга

5.3.2.1. Појмовно одређење

Маркетинг се дефинише на различите начине. Популарно се "маркетинг" везује за промоцију производа, посебно оглашавање (*advertising*) и брендирање (креирање препознатљиве робне марке). То је нормално и логично, јер то је оно од маркетинга, што свако може да антиципира. Професионално, маркетинг се посматра шире, као пословна концепција у чијем је фокусу потрошач. Производи се уобичајено развијају тако да излазе у сусрет потребама група корисника, односно у неким случајевима, појединачних корисника.

Према Котлеру¹⁸⁸, маркетинг је друштвени и управљачки процес на основу кога појединци и групе уочавају своје потребе и жеље, кроз стварање и размену производа и вредновања са другим производима. Према Дракеру, циљ маркетинга јесте креирање продајних супертокова – тако добро познавање и разумевање потрошача да понуђени

¹⁸⁷ Ханић, Х. *Маркетинг информациони систем*, Економски факултет Београд, Београд, 1991. стр. 56

¹⁸⁸ Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc. Englewood Cliffs, 1996. str. 6

производи и услуге у потпуности задовољавају потребе и жеље потрошача и тиме се продају на тржишту.

Једна од честих појава када се говори о маркетингу, јесте висок степен неразумевања шта маркетинг представља и која је улога маркетинга у успешном пословању предузећа. Котлер сматра да постоје два погрешна схватања маркетинга.¹⁸⁹ То су следећа тумачења:

1. Маркетинг је исто што и продаја; и
2. Поистовећивање маркетинга са сектором за маркетинг.

Маркетинг не може бити исто што и продаја, јер он започиње знатно пре него што неко предузеће направи производ. Маркетинг се суштински односи на анализу потреба потрошача у функцији њиховог задовољења, уз остваривање позитивних финансијских ефеката. До продаје долази тек када је производ направљен.

Добро организован сектор за маркетинг не значи и успех на тржишту. Напредна предузећа теже ка томе да им сви сектори буду оријентисани ка потрошачима, а код најбољих предузећа да буду чак и вођени захтевима корисника.

Према Милисављевићу¹⁹⁰, тешко је дати општу дефиницију маркетинга, јер се ради о појму који има више значења, основни аспекти посматрања маркетинга су следећи:

- маркетинг као пословна концепција,
- маркетинг као пословна функција,
- маркетинг као економски процес,
- маркетинг као научна дисциплина.

5.3.2.2. Маркетинг као пословна концепција

Маркетинг као пословна концепција представља начин пословног размишљања који је усмерен на задовољавање потреба потрошача уз остваривање циљева предузећа, пре свега профита. Маркетинг је пословна филозофија која омогућује предузећу да полазећи од жеља и потреба потрошача и купаца, оствари задовољење тих потреба, уз остваривање профита. У маркетингу потрошач представља прву и последњу карику у ланцу.

У савременој економији, потрошачи желе највиши квалитет, додатну услугу, велику погодност, прилагођавање производа њиховим захтевима, унапређену гаранцију, и све то по нижим ценама. Према Котлеру¹⁹¹, може се уочити скуп добитних маркетиншких поступака који омогућавају маркетиншки успех. То су:

1. Освајање високим квалитетом;
2. Придобијање квалитетом услуге;
3. Придобијање путем нижих цена;
4. Придобијање великим уделом на тржишту;
5. Придобијање путем адаптације и прилагођавања производа;
6. Придобијање непрекидним усавршавањем производа;
7. Придобијање иновирањем производа;
8. Придобијање путем уласка на тржишта са високом стопом раста;
9. Придобијање путем превазилажења захтева купаца.

Историјски посматрано, маркетинг концепт је прошао кроз различите фазе развоја и примене у пословној пракси. Достигнућа индустријске револуције су омогућила масовну производњу и масовну потрошњу. Током половине двадесетог века фокус је био на производњи. Услед развоја технологије и интензивирања конкуренције, а уз употребу

¹⁸⁹ Kotler, P. *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адигес, Нови Сад, 2003. стр. 29

¹⁹⁰ Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1987. стр. 3

¹⁹¹ Kotler, P. *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адигес, Нови Сад, 2003. стр. 14

масовног система дистрибуције и оглашавања, питање продаје добија све више на значају током шездесетих и седамдесетих године двадесетог века. Од прве половине осамдесетих године двадесетог века, са заокруживањем процеса економске глобализације, маркетинг се концепцијски поново мења, добијајући нови оквир који све више потенцира задовољење захтева свих интересних група које се налазе у окружењу предузећа. Сада маркетинг мора да створи услове за успостављање и одржавање друштвеног благостања. Ова фаза у развоју маркетинг концепта се означава као **друштвени маркетинг**.

С друге стране, маркетинг се од масовног помера ка фокусираном маркетингу. Фокусирани, или циљни маркетинг подразумева да се свако тржиште састоји из група купаца чије се потребе и жеље разликују.

5.3.2.3. Маркетинг као пословна функција

У основи постоје два нивоа маркетинга, стратешки и оперативни. Стратешки маркетинг се бави покушајима да дефинише (одреди) како ће организација остварити конкурентску предност на тржишту у најширем смислу. Оперативни маркетинг је извршна пословна функција, чији је циљ да привуче и задржи потрошаче кроз максимизацију вредности онога што се од предузећа очекује, као и да задовољи захтеве потрошача агилним сервисирањем, предвиђањем и превазилажењем онога што купци од предузећа очекују.

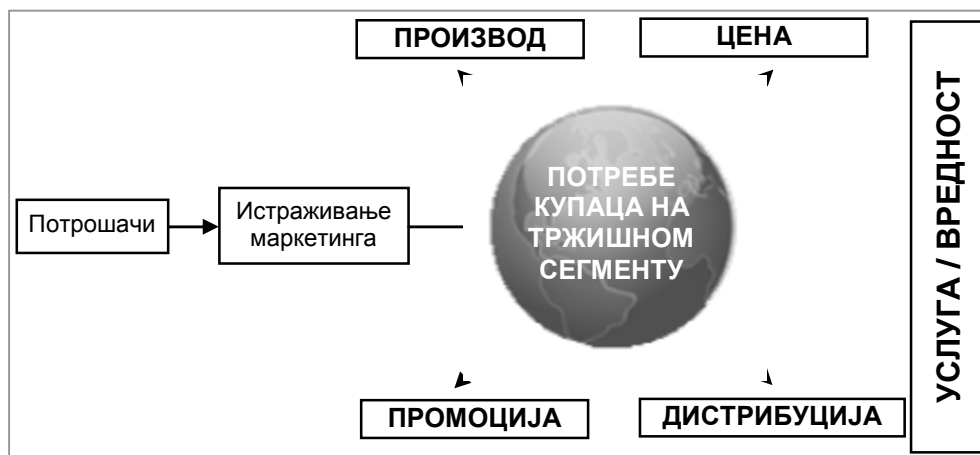
Маркетинг, као пословна функција, представља прву међу једнаким функцијама у предузећу, а обухвата све оне активности које су усмерене на идентификовање, антиципирање и задовољавање тражње, уз остваривање циљева предузећа. Он треба да обезбеди формирање такве понуде предузећа која ће на најбољи начин да оствари задатак који се поставља пред маркетинг као пословну концепцију.

Макарти (*E. Jerome McCarthy*) дели маркетинг на четири уопштена сета активности, четири инструмента маркетинга. Његова је типологија постала универзална и препознатљива као, у оригиналу, *4P*. То су:

- **Производ** (*Product*) – Аспект производа у маркетингу бави се спецификацијама и карактеристикама конкретних производа и/или услуга, и питањем какав је њихов утицај на крајњег корисника, односно његове потребе и жеље. Визура производа уопштено укључује све елементе потребне да подрже инсталирање, употребу и одржавање производа код крајњег корисника (упутства, гаранције, подршка и сервис).
- **Одређивање цене** (*Pricing*) – Бави се одређивањем цене за производ/услугу. Укључује, стратешки и оперативно, ценовно позиционирање производа/услуге, узимајући у обзир трошкове производње (пружања услуге) и тржишна кретања, укључујући и разне варијанте попушта. Цена не мора нужно бити монетарна – то је просто оно за чега се производ/услуга размењује (време, или пажња на пример).
- **Промоција/Реклама** (*Promotion*) – Укључује оглашавање, публицитет, економску пропаганду и личну продају, а упућује на различите методе и технике промовисања и брендирања производа и/или организације у најширем смислу.
- **Дистрибуција** (*Placement/Place*) – Бави се ланцем снабдевања у најширем смислу, односно питањем како производ долази до места коначне употребе, односно какав канал дистрибуције је успостављен између произвођача и потрошача (нпр. ланац произвођач – велепродаја – малопродаја или директна продаја или *online* продаја преко интернета) или одређеног тржишног сегмента (тинејџери, домаћице, породице, пословни људи итд.).

Ова четири елемента се најчешће називају маркетинг микс.¹⁹² Маркетери их обично користе да би дефинисли маркетинг план. Модел 4P своју највећу употребну вредност налази код производа широке потрошње. Индустијски производи или услуге, производи велике вредности за кориснике итд. захтевају преподешавања у овом моделу. Маркетинг услуга мора највише рачунати на специфичну природу ове делатности. Индустијски или *B2B (business to business)* маркетинг, мора рачунати на дугорочне пословне уговоре, типичне за трансакције у “ланцу снабдевања”. Маркетинг односа (*relationship marketing*) посматра ово радије са дугорочног становишта него са нивоа индивидуалних трансакција.

Пословна функција маркетинга оперише са елементима **маркетинг микса** у дефинисању и позиционирању понуде предузећа. Приказ маркетинг микса је дат на слици 5.4.

Слика 5.4 – Маркетинг микс¹⁹³

5.3.2.4. Маркетинг као економски процес

Маркетинг је економски процес који повезује производњу и потрошњу. Маркетинг као економски процес доводи у везу производњу и потрошњу, доприносећи повећању ефикасности обављања процеса размене. Маркетинг треба да омогући да потенцијални контакт између произвођача и потрошача на тржишту постане реалан чин купопродаје.

Маркетинг као економски процес везан је за **размену роба и информација** у друштву. Најпростије посматрано, **ток размене је двосмеран**. Робе и услуге иду од произвођача ка потрошачима, а од потрошача тече ток информација о томе да ли постоји интерес за робама и услугама предузећа (било кроз новчани прилив, било кроз директно комуницирање). Приказ једноставног маркетинг система је дат на слици 5.5.

Слика 5.5 – Једноставан маркетинг систем¹⁹⁴

¹⁹² Arussy, L. *Passionate & Profitable: Why Customer Strategies Fail and 10 Steps to Do Them Right!*, John Wiley & Sons, 2005.

¹⁹³ Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена Администрација, Београд, 2001. стр. 21.

¹⁹⁴ Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена Администрација, Београд, 2001. стр. 10.

Маркетинг доприноси проширењу и опслуживању тржишта. Производња се сврсисходно усмерава на стварне потребе потрошача. Маркетинг сам по себи не ствара тражњу, али омогућава да се латентна тражња претвори у стварну. Маркетинг стимулише предузеће да уводи технолошке иновације, што утиче на побољшање општег друштвеног стандарда.

5.3.2.5. Маркетинг као научна дисциплина

Маркетинг као научна дисциплина представља мултидисциплинарну област која поред познавања општих економских постулата, захтева познавање микроекономије, социологије, психологије, математичко - статистичког комплекса. Маркетинг као научна дисциплина усмерен је на откривање и изучавање законитости које постоје у претходна три аспекта посматрања маркетинга.

5.3.3. Елементи маркетинг-микса

Осим производа који је посебно разматран у Поглављу 2 текста, овде се обрађују остали елементи маркетинг-микса предузећа који, постављени у односу на производ, а у тржишном окружењу, коначно резултују задовољством или незадовољством корисника.

5.3.3.1. Цена

5.3.3.1.1. Фактори цене

Цена је једини инструмент квантитативног карактера у маркетинг-миксу предузећа. Улога цене је у дефинисању услова робно-новчане трансакције. Цена одражава прометну вредност производа и доводи се у везу са платежно способном тражњом. Она је једини инструмент који не изазива трошкове, већ их изражава.

Према Котлеру¹⁹⁵, цена се разликује од осталих инструмената маркетинг микса по томе што ствара приход, док остали елементи стварају трошкове. Стога компаније настоје да подигну цене до највишег степена који њихов ниво диференцијације може да издржи. Истовремено, фирме схватају да морају да размотре утицај цене на обим продаје. Фирма тежи да оствари одређени ниво прихода (цена пута обим) што, када се одбију трошкови, даје највеће профите.

Цена је инструмент за којег су посебно заинтересовани сви учесници у маркетинг процесу. Цене не утичу само на предузеће, већ и на купце који купују производе предузећа, као и на кооперанте, добављаче, конкуренте. Највећи број предузећа се труди да одржи стабилан ниво цена својих производа. Измене услова на тржишту могу да условљавају корекцију цена. У највећем броју случаја, предузећа задржавају стабилан ниво цена све док их тржиште прихвата.

Промене цене нису независне, већ су условљене променом у осталим инструментима маркетинга. Фактори који утичу на цену су:

- трошкови,
- тражња,
- конкуренција,
- економска политика и
- државна контрола цена.

Трошкови представљају доњу границу цене, а колика ће конкретна цена бити зависи од спремности купца да купи производ по понуђеној цени. За дефинисање цене неопходно је познавати просечне трошкове за сваки производ. Информације о односу трошкова и цена долазе из рачуноводства.

¹⁹⁵ Kotler, P. *Како креирати, овладати и доминирати тржиштем*, Адигес, Нови Сад, 2003. стр. 127

Дефинисање политике цена представља основ за избор концепције трошкова која ће се користити за одређивање цене конкретног производа. Политика цена је основ за одређивање концепције трошкова, док изабрана концепција цене представља аналитички оквир за избор метода формирања цена.¹⁹⁶

Посматрано са аспекта предузећа, **тражња** представља функционални однос који указује на количине појединих производа које би се куповале по различитим ценама на датом месту и у одређено време. Битно је установити каква је еластичност тражње да би се донела правилна одлука о ценама. Ако снижење цене производа доведе до повећања укупних прихода, тражња је еластична. Значајно је да ли купци купују производ редовно (осетљиви су на промену цена) или нередовно (мање су осетљиви). Потребно је знати каква је могућност чувања производа. Ако је производ стандардизован, купци су више осетљиви на промену цене, па је слобода промене нивоа цена мања. Неопходно је знати да ли је производ супститут или је комплементаран са неким другим производима.

Код доношења одлука о ценама мора се сагледати реакција других предузећа. Другим речима, мора се уважавати постојећа, али и потенцијална **конкуренција**. Конкурентски оријентисане цене представљају случај када предузеће промену својих цена врши углавном као реакцију на промене цена конкурентских предузећа. Процент промене није толико битан као смер промене и однос према конкурентским ценама. Основна карактеристика ових цена јесте да предузеће реагује на промену у цени конкурената пре него на промене које се дешавају на тржишту.

Сматра се да су тактичке одлуке о ценама које су конкурентски оријентисане следеће:¹⁹⁷

- ускладити цену са конкуренцијом,
- цена виша од конкурената,
- цена нижа од конкурената,
- иста или виша цена од конкурената,
- иста или нижа цена од конкурената.

Уколико је степен диференцијације производа већи, то је већи и степен слободе предузећа приликом формирања цена. Када је цена инструмент који треба да обезбеди учешће на тржишту, предузеће може да прибегне формирању цена које су ниже од тржишних. Уколико производ није диференциран у односу на производе конкуренције, није могуће формирати цену која је већа од тржишне. Структура тржишта може да има утицаја на формирање цена. Уколико на тржишту послује мањи број већих предузећа, свако предузеће повећањем или снижењем својих цена може да утиче на тржишну цену. Када на тржишту послује мањи број великих купаца, њихов утицај на цене које формира предузеће је већи.

Тржишни механизам омогућује формирање цена. Међутим, он није савршен. Тржишни систем формирања цена има у себи уграђене слабости, које потичу из стихијског деловања сила на тржишту. Зато овакав систем формирања цена има одређених слабости и не може да буде апсолутан за све цене. У том смислу, понекад су потребне регулативне акције државе. Мере непосредне државане контроле цена прописују се изузетно и имају органичени век трајања. Оне укључују:

- одређивање највишег нивоа цена,
- начин образовања цена,
- давање сагласности на цене,
- задржавање цена на затеченом нивоу,
- враћање цена на одређени ниво, итд.

Регулативне мере у домену тржишта и цена имају за циљ да спрече несавршеност тржишних структура. Ово због чињенице да несавршеност тржишних структура у

¹⁹⁶ Милисављевић, М. **Маркетинг**, Савремена администрација, Београд, 1987. стр. 254

¹⁹⁷ Милисављевић, М. **Маркетинг**, Савремена администрација, Београд, 2001. стр.287

појединим гранама утиче на потпуно игнорисање тржишног механизма од стране произвођача, при чему долази до поремећаја у еластичности тражње. Економска политика државе и државна контрола цена треба да омогуће да се успоставе такви услови пословања у којима потрошачи прихватају цене, а предузеће цену прихвата као економски критеријум.

5.3.3.1.2. Приступ доношењу одлуке о ценама

Цена је инструмент маркетинга који на најнепосреднији начин утиче на приходе предузећа, па самим тим и на профит. Због тога, питање планирања цена треба да буде саставни део финансијског плана предузећа. Посебно је битно извршити правилно предвиђање трошкова пословања и процене обима продаје и цена и њихов утицај на профит предузећа.

Према једном схватању¹⁹⁸, поступак дефинисања цена подразумева следеће кораке:

- разматрање сврхе предузећа и маркетинг циљева,
- дефинисање циљева формирања цена,
- процена тражње,
- предвиђање вероватних акција конкуренције,
- припремање прелиминарне стратегије цена у животном циклусу производа,
- процена трошкова, прихода и добити,
- изабор листе цена.

Приликом доношења одлуке о ценама, увек је потребно сагледати како трошкови и тражња утичу на ниво цена предузећа. Одлука о ценама захтева и реалтивно прецизне квантификације. У том смислу, посебно је битно установити међусобно деловање обима производње, трошкова и цена и њихов ефекат на приходе предузећа. Графикон рентабилитета предствља изузетно корисну технику која се користи приликом сагледавања напред наведених односа и доношења рационалних одлука о ценама.

Извештај о приходима треба да покаже профит или губитак у одређеном временском периоду, уз детаљан приказ свих прихода, издатака и трошкова. Треба да се израђује месечно или квартално, да би пружио увид предузетнику и управљачком тиму о успешности пословања. Приходе и расходе треба исказати и у времену, као пројекцију прихода и расхода за период реализовања пројекта. Код приказа очекиваних прихода, потребно је дати и приказ **преломне тачке** – тачке у којој ниво продаје (у јединицама новца, или физичким јединицама) премашује укупне трошкове. Преломна тачка рентабилитета показује онај обим производње, на коме се изједначавају укупни приходи од продаје са укупним трошковима. Преломна тачка рентабилитета јесте онај ниво искоришћења капацитета код кога предузеће почиње да остварује добит.

Формула за израчунавање преломне тачке рентабилитета (*PTR*) у односу на обим производње је

$$PTR = FT / (C - VT)$$

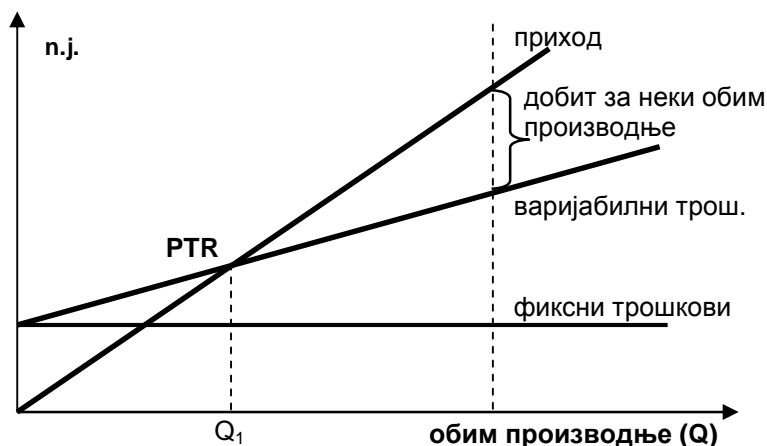
где су:

- FT* – укупни фиксни трошкови,
- C* – јединична цена (цена по јединици производа),
- VT* – варијабилни трошкови по јединици производа.

Графички приказ преломне тачке рентабилитета је дат на слици 5.6.

¹⁹⁸ Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 294

Слика 5.6 – Графички приказ преломне тачке рентабилитета



Преломна тачка рентабилитета посматрано са аспекта вредности продаје у новцу, може се добити на основу формуле:

$$PTR = FT / (1 - VT/C)$$

5.3.3.1.3. Методи формирања цена

Опште схватање је да предузеће код метода формирања цена има ограничен избор могућности, а он се своди на следеће опције:¹⁹⁹

1. Трошковно усмерене методе:

- метод трошкови плус,
- маргинални метод,
- метод циљне стопе приноса.

Метод трошкови плус јесте најчешће коришћен метод у пословној пракси предузећа због своје једноставности и практичности. Овај метод се заснива на концепцији укупних трошкова. Суштина овог метода огледа се у томе да се цена производа формира на основу стварних, планираних или стандардних просечних трошкова, укључујући и стопу добити коју предузеће третира као нормалну или оствариву у планираном временском периоду. На укупне трошкове по јединци производа додаје се одређена стопа добити. Проблем код овог метода јесте како извршити алокацију општих трошкова на поједине производе и услуге код оних предузећа којима имају шири асортиман производа.

Маргинални метод формирања цена се заснива на маргиналној концепцији трошкова и маргиналне добити, за разлику од метода трошкови плус, који се заснива на укупним трошковима и нето добити. Примена маргиналног метода формирања цена ствара услове да се избегне потреба за утврђивањем кључева за алокацију општих трошкова на производе у производном програму. Укупни износ фиксних трошкова и нето добит (маргинална добит), зарачунавају се као један износ, или стопа (стопа маргиналне добити) на варијабилне трошкове производа, узимајући у обзир тржишну позицију појединих производа. Метод се показао као веома добар метод за краткорочно формирање цена. При употреби овог метода потребно је познавање варијабилних трошкова и тржишних цена за сваки производ. Код маргиналног метода, добит је функција обима производње и дефинише се као

¹⁹⁹ Јовић, М. *Међународни маркетинг - од извозног ка глобалном концепту*, Trim Soft Trade, Београд, Међународна маркетинг агенција, Београд, Институт економских наука, Београд, 1997. стр. 485

процент са фиксним трошковима на поједине производе, а у зависности од њихове тржишне позиције.

Метод циљне стопе приноса јесте варијанта метода трошкови плус. Процент стопе добити се не одређује апроксимативно, већ на основу дугорочног циља, стопе добити (приноса) на ангажована средства, која треба да се реализују у дужем временском периоду. Према Милисављевићу (3, стр. 298), циљна стопа приноса на инвестиције је она стопа коју предузеће треба да одабере као део политике цена, која се множи са износом инвестиције и укључује у формулу преломне тачке рентабилитета. Код овог метода потребно је познавати ниво инвестиција у основна и обртна средства у дефинисаном планском периоду. Метод је добар када је предузеће фокусирано на добит као на циљну функцију у формирању цене;

2. **Тржишно усмерене методе** (које се заснивају на **тражњи и конкуренцији**):

Код **метода заснованих на тражњи**, приликом формирања цене полази се од тржишне цене и онда се иде уназад ка трошковима производње и продаје производа. Ово је обрнути приступ од метода трошкови плус. Полазно питање код овог метода јесте по којој цени би потрошачи прихватили производ. Проблем код овог метода је што крива тражње представља реакцију на ценовно деловање од стране предузећа која чине понуду – ради се о збиру реакција различитих појединаца који имају различиту осетљивост на цене. Предузећа која прихватају овај метод формирања цена морају да добро познају тржиште и потрошаче, а одлуке о ценама морају да се заснивају на квалитетном разумевању природе и степена осетљивости цена које постоје на тржишту.

Метод заснован на конкуренцији подразумева да предузећа разматрају ценовне варијанте у односу на деловање конкуренције. На основу поређења пројектоване продајне цене за свој производ, одредиће и цену – која може бити иста, виша или нижа у односу на конкурентску.

5.3.3.1.4. Дефинисање политике цена

Код нових производа, главни фактори који опредељују одлуку о ценама су степен диференцираности и степен новости производа.

Стратегије цена за нови производ могу бити:

- **ексклузивне** цене (високе цене, усмерене на брзо скупљање “кајмака”) и
- **пенетрацијске** цене (ниске цене, усмерене на што већу продају и зараду по основу великог обима продаје и освајања тржишта).

Код доношења одлуке о дефинисање нивоа цена нових производа, потребно је извршити анализу свих релевантих фактора, а посебно сагледати тражњу, конкуренцију и трошкове за различите обиме производње. Стратегија почетних високих цена омогућује да се у релативно кратком временском периоду изврши повраћај инвестираних средстава и да се та средства улажу даље, у нове пројекте. Ову стратегију је могуће користити и код ексклузивних и луксузних производа. Стратегија ниских почетних цена је рационална када тржишне анализе укажу на чињеницу да постоји масовно тржиште са значајним коефицијентом ценовне еластичности тражње.

Предузећа која имају шири асортиман производа имају релативно мањи степен слободе у формирању цена, него предузећа која имају један, или неколико производа у свом производном програму. Такво предузеће мора да води рачуна о понашању конкуренције, посебно оних предузећа која имају ужи производни програм. Код дефинисања цена, у оваквим случајевима, као стандард за поређење приликом формирања цена узима се производ који има значајно учешће у структури асортимана и велики обим производње и промета.

Предузеће може да примењује и **стратегију диференцирања цена** – да продаје исти производ различитим купцима по различитим ценама (ради се о диференцирању купаца

по различитим основима, нпр. количини куповине, “снази” или куповној моћи, лојалности, итд. – то јест о различитим рабатима и дисконтима). Диференцијација може бити:

- просторна,
- производна,
- трговачка.

Према неким схватањима²⁰⁰, степен дискриминације који се остварује по основу диференцирање цена је различит, тако да то може да буде основа за класификацију. У том смислу, дискриминација може бити:

- персонална,
- групна и
- према производу.

Персонална дискриминација користи разлику између купаца као основу за диференцирање цена. Код **групне дискриминације** поједине групе, односно категорије купаца, су основица за дискриминацију. Код **дискриминације производа** даје се купцима да бирају између производа који се продају диференцираним ценама. Групна дискриминација је веома распрострањена појава у маркетингу и код ње се иде на прецизно класификовање појединих категорија купаца у тржишне сегменте. Велики купци са којима је остварен одређени ниво сарадње имају повољнији третман приликом уговарања цена.

Може се говорити о **активној и пасивној стратегији цена**. Прва је везана за креирање цена, а друга за прилагођавање конкуренцији.

5.3.3.2. Дистрибуција

5.3.3.2.1. Појмовно одређење дистрибуције

Према Котлеру²⁰¹, сваки продавац се мора определити како ће да учини своју робу доступном за циљно тржиште. Дистрибуција **подразумева све послове који су неопходни да се производ дотури до потрошача**.

Дистрибуција подразумева два основна елемента:

- канале продаје (дистрибуције) и
- физичку дистрибуцију (маркетинг логистика).

Сврха канала продаје јесте да омогући да производи од произвођача дођу до потрошача на време, у место и у форми која је погодна за употребу. Канали продаје представљају начин повезивања произвођача и потрошача. Физичка дистрибуција подразумева све активности које се односе на физичко померање производа од произвођача до потрошача. Према неким схватањима²⁰², подсистем физичке дистрибуције има две битне компоненте и то: укупни систем транспорта и укупни систем складиштења.

Дистрибуција је инструмент који захтева изузетно пажљиво одлучивање, јер је везана за канале продаје који су институционалног карактера. Она је врло нееластичан инструмент маркетинга. Да би се створио одговарајући систем дистрибуције, потребно је да прође одређени временски период, а изграђене канале продаје није могуће променити у кратком периоду.

²⁰⁰ Милисављевић, М. **Маркетинг**, Савремена администрација, Београд, 1987. стр. 280

²⁰¹ Kotler, P. **Како креирати, овладати и доминирати тржиштем**, Адигес, Нови Сад, 2003. стр. 131

²⁰² Милисављевић, М. **Маркетинг**, Савремена администрација, Београд, 1987. стр. 309

5.3.3.2.2. Канали продаје

Канали продаје налазе се у непосредној вези са трошковима промета и имају утицај на цене и конкурентску структуру на одређеном тржишту. Питања на која предузеће треба да одговори су: како ући на тржиште, преко којих канала, како управљати маркетинг логистиком. Систем канала дистрибуције одређен је следећим факторима: организацијом самог предузећа, већ коришћеним методама или каналима преко којих производи долазе на тржиште, начином на који производи стижу до коначног корисника.

Фактори који утичу на избор канала продаје су:

- особине производа,
- особине купаца,
- расположивост посредника,
- трошкови транспорта,
- правна регулатива,
- конкуренција.

Основна питања на које предузеће треба да одговори у вези са доношењем одлука поводом овог инструмента маркетинг микса јесу:

- како ући на тржиште,
- преко којих канала продаје,
- како управљати маркетинг логистиком.

У оквиру канала продаје постоји више токова између организација које га сачињавају. Ти токови су следећи²⁰³:

- физички ток (од сировине до коначног потрошача),
- ток власништва (од једне организације ка другој),
- ток плаћања (од потрошача ка произвођачу),
- ток информација (потребних да се активност обави),
- ток промоције (коју иницира произвођач).

Организације које се баве посредовањем (које омогућавају контакт између потрошача и произвођача), треба да изврше послове у вези са акумулирањем, сортирањем и алоцирањем производа који су набављени од произвођача. Сам процес повезивања произвођача и потрошача мора да се обави на ефикасан и економичан начин. Односи у одржавању успешних канала дистрибуције приказани су на слици 5.7.

Приликом одабира канала продаје, предузеће треба да донесе одлуке о броју, типу и карактеру посредника који ће омогућити да производи предузећа нађу најефикаснији пут до потрошача. Главна одлука је везана за **степен директности канала продаје**. Избор канала продаје зависи од:

- карактера тржишта,
- карактера производа,
- карактеристика купаца.

Канали могу бити директни и индиректни. **Директни канал продаје** подразумева такву тржишну ситуацију када произвођач директно продаје своје производе потрошачима. Директни канал продаје се још назива и нулти ниво канал. Директна продаја потрошачу може да изгледа примамљиво, али је у савременим условима пословања, због различитих ограничења на које предузеће наилази, овај вид канала продаје исплатив за мањи број предузећа. Овај облик канала продаје је могућ код предузећа која производе индустријску опрему намењену другим произвођачима, где је тржиште релативно уско и где постоји мањи број купаца, које предузеће може лако да обухвати у комуникационом и продајном смислу. С друге, стране, код ових произвођача, непосредан контакт је

²⁰³ Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 327

неопходан јер се ради о производима високе вредности и одређених техничких специфичности, који се продају у мањим количинама.

Индиректни канали продаје подразумевају да између произвођача и потрошача постоји барем један или више посредника. Посредници у каналима продаје су трговинске организације, које своје пословање базирају на трговинској услузи. Обично се ради о следећим облицима трговаца: veleпродавци, трговци на мало, агенти и брокери, итд.

Канали продаје су непосредној вези са трошковима продаје и имају утицај на ескалацију цена и конкурентску структуру на тржишту.

Слика 5.7 – Односи у одржавању успешних канала дистрибуције²⁰⁴



Посматрано са **становишта интензитета дистрибуције**, дистрибуција може бити:

- интензивна (много посредника),
- селективна (ограничен број посредника),
- ексклузивна (један посредник).

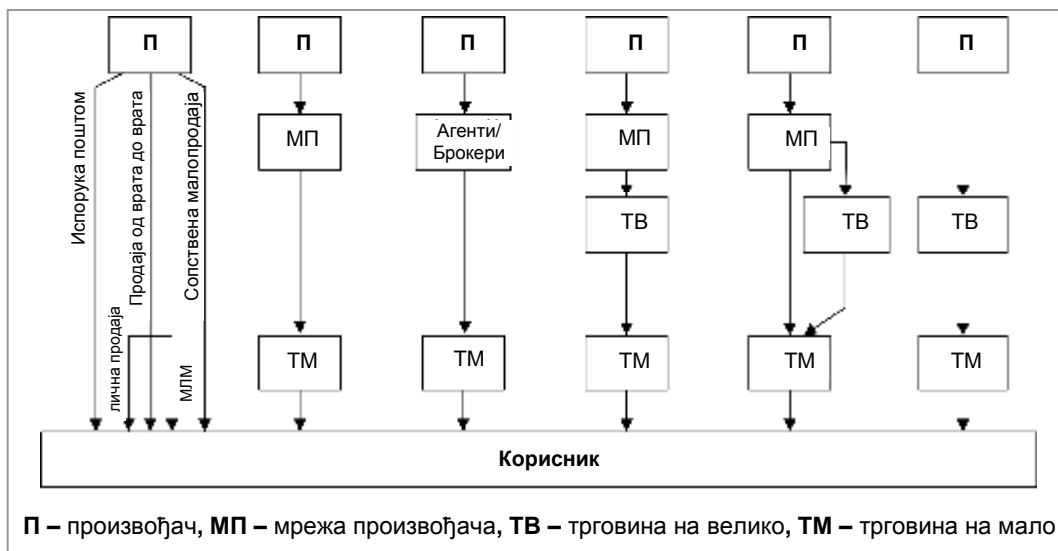
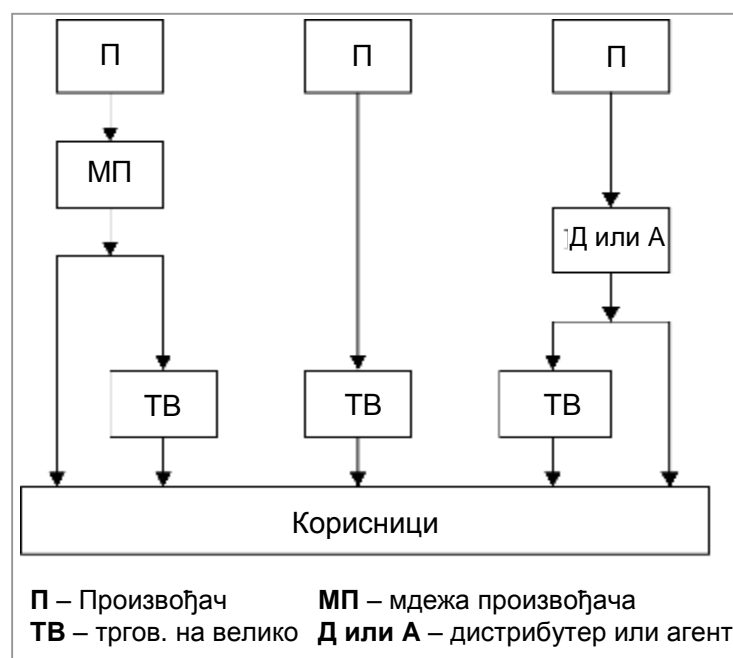
Интензивна дистрибуција значи коришћење највећег могућег броја посредника. Користи се код обичних производа широке потрошње.

Селективна дистрибуција везана је за ограничење броја посредника. Сматра се да ова концепција преовладава у међународним размерама.

Ексклузивна дистрибуција представља давање ексклузивног права дистрибутерима за продају производа. У пракси се најчешће сусреће комбинација наведених облика.

Слике 5.8 и 5.9 специфичне канале дистрибуције робе широке потрошње и индустријских производа.

²⁰⁴ Јовић, М. **Међународни маркетинг - од извозног ка глобалном концепту**, Trim Soft Trade, Београд, Међународна маркетинг агенција, Београд, Институт економских наука, Београд, 1997. стр. 499

Слика 5.8 – Алтернативна структура канала дистрибуције робе широке потрошње²⁰⁵Слика 5.9 – Структура канала промета индустријских производа²⁰⁶

v Сарадња произвођача и канала дистрибуције

Произвођач жели да изгради такав систем канала продаје који ће омогућити задовољење потрошача уз максимирање финансијског резултата, а да би то било могуће, произвођачи желе да остваре одређени степен утицаја на канале продаје. У савременој привреди, која се заснива на све изразитијем заједничком деловању различитих интересних група, повезивање и удруживање постаје део свакодневне пословне праксе.

²⁰⁵ Јовић, М. *Међународни маркетинг - од извозног ка глобалном концепту*, Trim Soft Trade, Београд, Међународна маркетинг агенција, Београд, Институт економских наука, Београд, 1997. стр. 508.

²⁰⁶ Јовић, М. *Међународни маркетинг - од извозног ка глобалном концепту*, Trim Soft Trade, Београд, Међународна маркетинг агенција, Београд, Институт економских наука, Београд, 1997. стр. 509.

Сматра се да у каналу продаје постоји хоризонтална и вертикална интеграција.²⁰⁷ Хоризонтална интеграција значи удруживање два посредника истог типа на истом нивоу канала, док вертикална интеграција подразумева удруживање предузећа на сукцесивним нивоима у производно-прометном процесу. **Вертикални маркетинг систем** се састоји од произвођача, велетрговине и малопродаје који функционишу као јединствени систем, било по основу заједничког власништва или по основу франшизинг уговора, или због тржишног односа снага. Интеграција између произвођача и посредника може да се одигра у два прваца – унапред (када је произвођач иницијатор интеграције и има доминантну улогу) и уназад (када је посредник иницијатор интеграције и има доминантну улогу).

Један од изузетно значајних облика вертикалне сарадње у каналима продаје је франшизни систем дистрибуције. Франшизинг представља специфични облик реализовања уговорног маркетинга. Сам појам потиче од енглеске речи *franchise*, која означава овлашћење или право. Према неким схватањима²⁰⁸, франшизинг, као савремена пословна конструкција, у себи садржи и елементе лиценцих односа, кооперације, као и јединствени систем, односно модел, производње и пласмана одређених категорија производа и услуга. Сарадња између партнера се успоставља на основу овлашћења које власник одређених права (заштићених и незаштићених) и афирмисаног модела пословања – франшизер - преноси путем уговора на потенцијалног корисника – франшизанта – уз прецизно дефинисане услове коришћења и одређену инцијалну накнаду.

5.3.3.2.3. Физичка дистрибуција

Физичка дистрибуција или **маркетинг логистика**, представља други аспект дистрибуције као инструмента маркетинга. Сматра се²⁰⁹ да је физичка дистрибуција ужи појам од дистрибуције и обухвата:

- налоге за ток пословних процеса – трансфер власништва и обављање послова са папирима (пословном документацијом) у вези са дистрибуцијом,
- бављење материјалима и складиштењем – чувањем робе пре него што дође до финалног потрошача,
- транспорт – физичко кретање роба од једне до друге локације,
- контролу залиха – установљавајући који типови производа и колико њих треба да буде у складишту пре продаје.

Маркетинг логистика је у предузећу оријентисана на кретање и складиштење производа и снабдевање и практично обухвата следеће поступке:

- контролу,
- паковање,
- складиштење,
- транспорт,
- испоруку.

У току физичке дистрибуције, посебно је важна активност управљања залихама производа. Нарочита пажња мора да се обрати на укупне трошкове, који настају по основу физичког померања производа, и на рокове испоруке. Систем физичке дистрибуције мора да буде стабилно конципиран, али и да поседује динамичке карактеристике.

Управљање физичком дистрибуцијом подразумева планирање, организовање и контролу тока готових производа од производа до потрошача. Одлуке које предузеће мора да донесе у оквиру овог процеса су одлуке о:

²⁰⁷ Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 1987. стр. 314

²⁰⁸ Ракица, Б. *Међународни маркетинг*, Економски факултет Београд, Београд, 1993. стр. 301

²⁰⁹ Милисављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 339

- локацији погона и складишта,
- врсти и начину транспорта производа,
- локацији залиха готових производа,
- начину комуницирања у целокупном поступку,
- руковању материјалом,
- начину паковања,
- начину контроле.

Једно од најзначајнијих питања код физичке дистрибуције је питање складишта. Уколико се предузеће определи да гради своја складишта, таква одлука има карактер инвестиционе одлуке. Грађење сопствених складишта и њихов распоред на одређеним географским локацијама тржишно је оправдана у случају када је тржиште довољно велико, па је прихватљиво да се залихе лоцирају у непосредној близини потрошача. С друге стране, високи трошкови транспорта производа у односу на вредност производа који се транспортују могу да утичу на одлуку о подизању складишта близу места продаје. Мала, али честа куповина, такође опредељује ка подизању складишта. Уколико не постоји економска оправданост за градњу сопственог складишта, предузеће може да узме у закуп складиште, или да користи јавна складишта.

Код одлуке о транспорту посебно треба анализирати однос брзине превоза и трошкова превоза, уз анализу евентуалних других трошкова који могу да настану у току транспорта производа.

5.3.3.3. Промоција

5.3.3.3.1. Улога промоције као инструмента маркетинга

Према Јовићу²¹⁰, **промоција** као инструмент маркетинг микса представља део процеса интегрисаног маркетинг комуницирања предузећа, чија је основна сврха стварање позитивног става о производима, или услугама предузећа, који води њиховом фаворизовању у процесу куповине, односно жељеној тржишној позицији производа и предузећа.

Промоција је један од најзначајнијих видова процеса комуницирања предузећа са купцима и потрошачима. Аудиторијум у тржишном комуницирању чине потенцијални купци, актуелни корисници, доносиоци одлука. Предузеће као пошиљалац поруке мора да изврши анализу аудиторијума, која се састоји у процени слике која се формира код потрошача о предузећу, његовим производима и услугама, и конкурентима. Циљ промотивног деловања је повећање продаје или тржишног учешћа на одређеном тржишту. Улога промоције је у обавештавању тржишта о постојању производа/ услуге, о њиховим специфичностима, као и подстицање понашања код примаоца поруке које ће за пошиљалоца, тј. предузеће, бити позитивно.

Формирање поруке изискује одговор на неколико питања:

- какав садржај порука треба да има (односно, шта казати аудиторијуму),
- како садржај логички саопштити (питање структуре),
- како симболички уобличити поруку (питање облика) и
- ко треба да саопшти поруку (питање извора).

²¹⁰ Јовић, М. *Међународни маркетинг - од извозног ка глобалном концепту*, Trim Soft Trade, Београд, Међународна маркетинг агенција, Београд, Институт економских наука, Београд, 1997. стр. 546

Порука треба да буде прилагођена сваком сегменту и медију којим се преноси. Порука мора да се заснива на следећим претпоставкама да би процес комуницирања био ефикасан:²¹¹

- порука мора да буде тако обликована и емитована да изазива пажњу прималаца,
- порука мора да користи знакове који одговарају искуству,
- порука мора да побуди неки облик потребе код примаоца и да сугерише начин задовољавања те потребе,
- порука мора да сугерише такав начин задовољења потребе који је прихватљив са становишта социјалне групе којој прималац припада, или којој жели да припада у тренутку када је порука емитована.

Прва претпоставка подразумева да порука постоји, да је саопштена да изазове пажњу, и да је емитована у моменту када код примаоца постоји повољно расположење за њено примање. Друга претпоставка везана је за употребу оних симбола који одговарају заједничком искуственом пољу пошиљаоца и примаоца. То значи да се у процесу комуницирања морају користити симболи који су искуствено заједнички за ова два елемента процеса комуницирања. Трећа претпоставка акцентира неопходност усмерености поруке на неку одређену потребу која је важна са становишта задовољавања од стране примаоца. Последња претпоставка полази од става да је човек дефинисан својим друштвеним окружењем и да човек своје понашање усклађује са аксиомима понашања који су заједнички за ширу, али и ужу друштвену групу, којој он припада; конкретно, то значи да порука мора да буде усклађена са стандардима групе којој прималац припада, посматрано са становишта понашања.

Развој технологије, који је током седамдесетих и осамдесетих довео до нагле експанзије масовног комуницирања, у деведесетим је условио измену маркетинг комуницирања. Два су фактора утицала на промену схватања у домену комуницирања:²¹²

- окретање фокусираном маркетинг програму,
- окретање сегментираним маркетингу.

Први фактор је условљен потребом за изграђивањем бољих односа између предузећа и потрошача, а други значајним унапређењима у области информационе технологије. Заокрет од масовног маркетинга ка сегментираним маркетингу имао је изузетан значај за процес тржишног комуницирања. Развој нових облика медија, усмерених ка фокусираној комуникацији, утицао је на креирање високо специјализованих и циљно оријентисаних комуникационих напора. Другим речима, предузећа су принуђена да данас редефинишу улогу како концепта тржишног комуницирања, тако и појединих елемената који сачињавају промотивни микс.

Услови привређивања у глобалним размерама утичу на све значајније окретање интегрисаном маркетинг комуницирању. Према Јовићу²¹³, са аспекта политике и стратегије комуницирања у маркетингу данас се може говорити о две комуникационе парадигме:

- линеарној или традиционалној комуникационој парадигми и
- интегрисаној или интерактивној комуникационој парадигми.

Код **линеарне парадигме** тежиште се ставља на предузеће као иницијатора маркетинг комуницирања, а основна претпоставка овог приступа је хомогеност тржишта, што имплицира једносмерни, линеарни процес комуникационог дејства на потрошаче.

²¹¹ Врачар, Д. *Стратегије тржишног комуницирања*, Привредне вести "Еуропублик", Београд, 1997. стр. 43

²¹² Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1996. str. 485

²¹³ Јовић, М. *Међународни маркетинг - од извозног ка глобалном концепту*, Trim Soft Trade, Београд, Међународна маркетинг агенција, Београд, Институт економских наука, Београд, 1997. стр. 541

Интегрисана комуникациона парадигма условљена је порастом значаја интерактивног комуницирања, који је последица дејства технолошког прогреса у последњих 20 година. Ради се о интеграцији различитих комуникационих канала у функцији пласирања прецизне, конзистентне и потпуне поруке о предузећу, његовим производима и услугама. Интегрисано маркетинг комуницирање омогућује бољу конзистентност у процесу комуницирања и веће продајне ефекте.

Развој информационе технологије и телекомуникација утицао је на креирање драстичних промена у домену дистрибуционе и комуникационе компоненте маркетинга. Технологија је омогућила да потрошач повећа степен своје укључености у процес маркетинг комуницирања, јер не само да више не зависи од информација које му произвођач нуди, већ постаје и власник медија. Потрошач се самостално укључује у интерактивно комуницирање и врши селекцију и анализу свих расположивих информација.

Интегрисана комуникациона парадигма је унела у комуникациону димензију маркетинга две кључне промене:

- савремени потрошач ће у процесу маркетинг комуницирања све више имати улогу пошиљаоца поруке, који кодира своје потребе и жеље,
- савремене фирме ће све више морати да улажу у маркетинг квалификованост, засновану на флексибилности технологије, знања и интегрисаног маркетинг комуницирања.

5.3.3.3.2. Облици и координација промотивних активности

Облици комуницирања могу се класификовати на основу различитих критеријума и то: извора поруке, саме поруке, канала комуницирања, примаоца поруке.²¹⁴ Извор поруке може бити појединац, група, или одређена институција. Уколико се као основ класификације узме сама порука, односно карактер информације коју она садржи, може се говорити о тржишном комуницирању у култури, политици, итд.

Уколико је критеријум канал (медиј) комуницирања, реч је о директном комуницирању (ако се употребљава говор) или о комуницирању путем штампе (ако се за пренос поруке користи штампа) или о комуницирању путем електронских медија (ТВ, радио).

Када је критеријум примаоц информације, комуницирање се дели на појединачно или масовно комуницирање.

Код појединачног комуницирања, реч је о прецизно идентификованом примаоцу поруке посматрано са становишта познавања комуникационих карактеристика. Карактеристике директног комуницирања су: појединачни извор поруке и мали број прималаца, специфични медији путем којих се преноси порука (глас првобитно, сада и сервис Интернета итд.), ограниченост са становишта времена, простора и броја учесника у процесу комуницирања. Овај облик комуницирања је изузетно ефикасан, због могућности непосредне контроле процеса комуницирања.

Код масовног комуницирања реч је о гурпи мање или више идентификованих комуникационих карактеристика на основу којих се може хомогенизовати порука, тако да одговора хомогенизованим карактеристикама аудиторијума. За преношење порука се употребљавају различита техничка решења да би број прималаца поруке био већи. Овај облик комуницирања смањује трошкове, али је зато сам процес комуницирања дужи (временски посматрано), контрола је отежана, а порука постаје општија.

Маркетинг комуницирање може се поделити у две групе:

- Прву групу чине оне активности код којих се купац налази у непосредној вези са производом, или произвођачем, или посредником. Ове активности чине: непосредна лична продаја, сајмови, изложбе, демонстрације, односно унапређење продаје.

²¹⁴ Врачар, Д. *Стратегије тржишног комуницирања*, Привредне вести "Еуропублик", Београд, 1997. стр. 46

Производ је најактивније средство комуницирања код ове групе комуникационих активности;

- Што се тиче друге групе комуникационих активности, она обухвата активности код којих долази до презентације информација маси потрошача. Активност комуницирања се одвија одвојено од производа у физичком смислу, али садржи представу коју преноси потрошачу, Ове активности чине: привредна пропаганда, публицитет, и, шире посматрано, односи са јавношћу, као специфичан вид комуницирања. Овде се заправо ради о активностима масовног комуницирања.

Промоција, као инструмент комуникативног карактера у оквиру маркетинг микса, може се одвијати кроз неколико облика активности. Према Врачару²¹⁵, данас постоје пет облика маркетинг комуницирања, у које спадају:

1. привредна пропаганда,
2. лична продаја,
3. унапређивање продаје,
4. публицитет и
5. односи са јавношћу.

Јављају се и нови мешовити облици комуницирања - спонзорство и директни маркетинг, који прете да замене неке од постојећих.

5.3.4. Трендови у маркетингу

5.3.4.1. Утицај окружења на маркетинг активност

Развој технологије, који је резултовао информационом друштвом и умреженошћу савременог света (у комуникационом смислу), омогућио је поспешивање процеса глобализације људског друштва. Сматра се да су два фактора утицала на глобализацију друштва: технологија и хомогенизација понашања људи (која је последица технолошког напретка).²¹⁶ Глобализација представља економско, политичко, технолошко, комуникационо и културно обједињавање људског друштва у целину која функционише по стандардним принципима. Глобализам се огледа кроз прожимање свих сфера егзистенције људске заједнице и повезивање до скоро неспојивог у свету, а на општу корист човечанства.

Информационе технологије омогућиле су изузетно повећање продуктивности привреде и отварање неслућених развојних могућности, поготову у области комуницирања, а са друге стране допринеле унапређивању у свим областима управљања предузећем.

Оно што је посебно уочљиво у деведесетим годинама јесте да свет постаје јединствено тржиште. Све је већи број фирми које извор свог раста и развоја могу да нађу једино у глобалним размерама. Према Котлеру²¹⁷, деведесете године двадесетог века представљају прву декаду у којој фирме широм света морају да почну глобално да размишљају. Производи развијени у једној земљи, производе се и налазе купце широм света.

Услед развоја система комуникација, транспорта и финансијских токова, поједини делови светског тржишта постају све доступнији, а степен међузависности између појединих тржишта постаје све израженији. Национална тржишта у савременим условима глобалног пословања, не могу бити изолована од дејства спољне конкуренције и не могу се узети као репер за тржишни развој.

²¹⁵ Врачар, Д. *Стратегије тржишног комуницирања*, Привредне вести "Еуропублик", Београд, 1997. стр. 29

²¹⁶ Ракица, Б. *Међународни маркетинг*, Економски факултет Београд, Београд, 1993. стр. 72

²¹⁷ Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1996. str 629

Сматра се да постоји неколико фактора који су условили глобализацију тржишта. Ти фактори су следећи:²¹⁸

1. пораст сличности између тржишта,
2. смањивање царинских баријера,
3. стратегијска улога технологије.

Захваљујући развоју инфраструктуре на глобалном нивоу, све већи број производа и услуга је доступан свуда у свету. Процес глобализације тржишта је добрим делом условљен управо развојем међународне трговине у последњих 50 година. Смањивање или отклањање царинских баријера кроз различите билатералне и мултилатералне уговоре поспешило је процес светске трговине. Као резултат дејства поменутог процеса, долази до стварања услова за снажнију интеракцију и комуницирање између блиских тржишта (нпр. хомогенизација техничких стандарда, уједначавање стандарда квалитета пословања, хомогенизација потреба потрошача, итд.).

Развој технологије није утицао само на развој одређених индустрија, већ и на хомогенизацију тржишта. Посебан утицај на процес хомогенизације тржишта имало је формирање глобалних медија, који су омогућили да се поспеши тражња за одређеним маркама и производима широм света.

Сам процес глобализације огледа се у низу различитих феномена, као што су:²¹⁹ пораст *off shore* финансијских тржишта, експанзија куповине и спајања фирми, убрзана хомогенизација потрошача, укуса и стандарда производње и пословања, померање нивоа доношења економских одлука са нивоа националне економије на глобални ниво.

У савременом глобалном пословању посебно место добија пораст улагања у истраживачко-развојну активност и унапређивање квалитета пословања, а у функцији перманентног повећања продуктивности пословања, као основне детерминанте конкурентске предности.

Глобализација тржишта резултује појавом глобалних фирми и глобалних индустрија. Према Котлеру²²⁰, глобална индустрија је она у којој стратегијска позиција конкурената на датом географском или националном тржишту зависи од позиције фирми у другим земљама у свету. Глобално предузеће је предузеће које послује у више од једне земље, користећи предности у домену истраживачко-развојне активности, маркетинга, производње и финансија, које нису доступне домаћим конкурентима. Организација глобалних предузећа је заснована на централизованом приступу, са концентрацијом доношења одлука на глобалном нивоу.

Глобализација тржишта утиче на промену улоге државе у укључивању у светске економске токове. Према Јовићу²²¹, држава треба да буде иницијатор и координатор акција предузећа да би се остварили задовољавајући пословни резултати на међународном тржишту. Портер²²², сматра да се нова улога државе у међународним економским односима огледа у преношењу и појачавању сила које уобличавају конкурентску предност, као и у унапређењу самих детерминанти. Конкретно, улога државе у савременом пословању мора да се испољава у охрабривању предузећа за глобално пословање и повећавању аспирација предузећа у односу на светско тржиште.

²¹⁸ Subhash, J. *International Marketing management*, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1996. str. 377

²¹⁹ Porter, M. *The Competitive Advantage of the Nations*, The Free Press, A Division of Macmillan Inc, New York, 1990. str. 35

²²⁰ Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1996. str 631

²²¹ Jović, M. *Međunarodni marketing*, Trim Soft Trade, Beograd, 1997. str 31

²²² Porter, M. *The Competitive Advantage of the Nations*, The Free Press, A Division of Macmillan Inc, New York, 1990. str. 681

Промене које су се догодиле током деведесетих година попримају континуални карактер, а такође је изражено и повећање брзине самих тржишних промена. Јасно је да предузеће не може бити индиферентно према променама које се дешавају у његовом окружењу. Предузећа која желе да успешно послују на глобалном тржишту морају да изграде способност да брзо реагују на промене у окружењу, уз што мање трошкова. У том смислу, предузеће мора не само да прати промене, него и да их сагледава унапред, као и да користи све предности по основу њих, уколико жели успешно да послује.

5.3.4.2. Седам P

Осим уобичајених 4P, маркетинг услуга посебно, захтева још додатна три елемента, што је укупно седам елемената, познатих као проширени маркетинг микс. То су:

- **Људи/Кадрови** (*People*) – Свако ко на било који начин долази у контакт са потрошачима може утицати на његово задовољство. Без обзира јесу ли укључени као подршка у пружању услуге или у укупну услугу, односно у постпродајне активности, људи су посебно значајни јер су пред “очима потрошача”, који их, у крајњој линији, поистовећују са услугом која им се пружа. Они су, генерално, практично неодвојиви од укупне услуге која се пружа потрошачима. Као резултат овога, кадрови морају имати одговарајуће личне карактеристике, морају проћи одговарајући тренинг (обуку) и бити мотивисани да раде свој посао.
- **Процес** (*Process*) – То су процеси кроз које се каналише услуга и понашање кадрова, што може бити од изузетне важности за задовољство корисника.
- **Физички доказ** (*Physical evidence*) – За разлику од производа, услуга се не може пробати пре испоруке, што је чини неоипљивом, што опет у очима потенцијалних потрошача ствара одређену дозу неповерења у оно што им се кроз услугу пружа. Да би се смањило ово неповерење, често је од виталног значаја потенцијалним потрошачима понудити прилику да виде како услуга изгледа. То пружа физички доказ о пружању услуге и често се реализује кроз студије случајева, тестирања или демонстрације..

5.3.4.3. Нових 4P

Оригинални 4P концепт осмишљен је да помогне маркетерима у управљању најважнијим аспектима маркетинга. Појавом Интернета, маркетери су морали да усвоје нову, свеобухватнију и стратешки оријентисану перспективу у погледу на ове елементе, у супротности са досадашњом уском и тактичком. Аутор и консултант И. Мути (*Idris Mootee*) наводи концепт модела “Нових 4P”²²³ као допуну традиционалном моделу:

Прво “P” је једноставна идеја о персонализацији (“*Personalization*”) која сада поприма потпуно другачије значење, кроз кастумизацију производа и/или услуга путем Интернета.

Друго “P” је концепт укључивања (“*Participation*”), нудећи могућност потрошачима да учествују у креирању брэнда, производа или пропагандне поруке, што је вођено, до сада још у потпуности практично неостваривом, идејом да свако може да креира оно што жели да носи, чита или слуша итд.

Треће “P” је “*Peer-to-Peer*” које је упућено на корисничке мреже и заједнице, где се пропаганда и врши. Историјски проблем маркетинга је наметљивост (*interrupting*), што је најочитије на ТВ, где се идеје о брэнду натурају а да се за то потрошачи ништа не питају. Овакав пасивни наступ мења се у активни у корисничким заједницама.

Последњи “P” је предвидиво моделовање (“*Predictive Modeling*”), што упућује на алгоритме неуронских мрежа (експертне системе) досада већ успешно употребљене у решавању маркетинг проблема.

²²³ Mootee, I. *High Intensity Marketing*, SA Press 2001.

5.3.4.4. Изван 4P – Ресурси, односи и бизнис модели

Маркетинг је у прошлости угланом базирао на концептима ко што је 4P, примарно на психо-социолошким аспектима понашања потрошача. Конкурентска предност грађена је директним одговором на потребе, жеље и понашање потрошача. Успешан маркетинг у основи је почивао на идеји о потреби да се креира бољи бренд, или оствари нижа цена. Маркетинг будућности биће више стратешки и предузетнички оријентисан у креирању конкурентног маркетиншког успеха. Маркетери ће стално градити и алоцирати ресурсе, односе (повезаност) и бизнис моделе, што ће им донети предност над осталим компанијама. Ово не значи да је 4P приступу “одзвонило”, већ да ће бити употребљен у једном ширем контексту.

Ресурси – Компаније са више ресурса, финансијских (новац и новчане резерве), физичких (фабрика и опреме), људских (знање и вештине), правних (робне марке и патенти), организационих (структура, компетенција кадрова, политика) и информационих (сазнања о корисницима/потрошачима и конкуренцији), више ресурса од конкуренције, лакше ће се борити на тржишту. Логично произилази да ће, у алокацији ресурса, мале компаније имати лошију позицију у односу на велике.

Односи (повезаност) – Као и у животу, и у бизнису успех зависи од односа које остварујете са људима. Што агресивнији наступ у изградњи односа са потрошачима, корисницима, дистрибутерима, партнерима чак и конкурентима, то је већа шанса за тржишни успех. Постоје четири типа односа: (1) *win-win*, (2) *win-lose*, (3) *lose-lose*, (4) *lose-win*.

Бизнис модели – Концепт **производ vs. производ** у конкурентском маркетингу, полако уступа место концепту **бизнис модел vs. бизнис модел**. Иновације на бизнис моделу могу конкурентски производ учинити потпуно незанимљивим и пружају могућност да се промени “игра”, уместо да се стално “игра” на истом нивоу.

5.3.4.5. Усредсређеност на купца

Многе компаније данас су фокусиране (усредсређене, оријентисане) на купца, што имплицира да компанија усклађује своје активности и производе према захтевима купаца. Два су кључна начина за ово:

1. **Купцем-вођен (customer-driven) приступ** – жеље купаца су смернице за одлучивање на стратешком маркетинг нивоу; свака донета стратегија прво пролази тест истраживања захтева корисника. Сви аспекти понуде, укључујући и карактеристике самог производа, вођене су потребама потенцијалних купаца, односно почетна тачка је увек купац. Образложење за овакав приступ је да нема смисла трошити средства на истраживање и развој (*R&D*) производа које нико не би купио. Историја показује примере многих производа који су, иако окарактерисани као технолошки пробоји у својој области, доживели комерцијалну пропаст.

Формални приступ овом купцу-оријентисаном маркетинг наступу познат је као *SIVA* (*Solution, Information, Value, Access*) – решења, информисање, вредност, приступ – што је алтернативна верзија 4P модела, и суштински је усредсређена на то како купци виде трансакцију.²²⁴

производ ® **решења** – колико решење производа одговара потребама купаца;

промоција ® **информисање** – да ли је купац упознат са понуђеним решењем и како, у општем случају, утицати на њега да се одлучи на куповину;

цена ® **вредност за купца** – да ли је купац упућен у праву вредност трансакције (да ли зна коју вредност добија кроз купљени производ);

²²⁴ Dev, C. S., Schultz, D. E. *In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century*, Marketing Management v.14 n.1 January/February 2005.

дистрибуција ® **приступ** – на који начин купац може доћи у контакт са решењем и купити га, односно на који начин му може бити дистрибуирано.

2. **Усредсређеност на иновирање производа** – компанија је усредсређена на иновације на производу, а затим на покушаје да развије тржиште за тај производ. Водилца процеса су иновације на производу, а маркетинг истрживања су упућена у правцу да обезбеде и/или пронађу профитабилан тржишни сегмент(е) за иновацију. Образложење за овај приступ је да се не може очекивати да купци сами антиципирају све могућности онога што ће се куповати у будућности.

5.3.4.6. Други аспекти

- Настајућа област изучавања и праксе усредсређена је на унутрашњи маркетинг, односно на питање како су запослени тренирани и вођени да испоруче бренд, на начин који има позитиван утицај на усвајање (прихватање) и памћење купца.
- Дифузија иновација – истраживања која упућују на разлоге како и зашто људи прихватају нове производе, услуге и идеје.
- Релативно нови облик маркетинга користи Интернет, па се назива интернет маркетинг, или чешће *e-marketing*, маркетинг “усвајања” (*affiliate marketing*), *desktop advertising* или “онлајн” маркетинг (*online marketing*). Некад се зове и персонализовани маркетинг због прецизно дефинисаних мета или публике којој је намењен.
- Са ерозијом жеље, потребе и пажње купца које су спремни да усмере на пропагандне поруке, маркетери се окрећу форми “сагласног” маркетинга (*permission marketing*), као брендирању и *reality* маркетингу. Итд.

5.3.5. Концепт друштвеног маркетинга

Савремено друштво упућује предузећу све више захтева у правцу дефинисања његове друштвене одговорности. С друге стране, предузећа су у потпуности свесна да морају да имају афирмативни однос према овим захтевима.

Друштвена одговорност у пословању се односи на обавезу предузећа и других пословних организација да свој позитивни утицај увећају и да смање своје негативно деловање на друштво. У том смислу, док је етика ствар сваког појединца у области пословања, друштвена одговорност се односи на утицај пословних одлука организације на друштво. Један од најзначајнијих принципа на којима почива савремено пословање јесте организација заснована на одговорности. Организације морају да преузму одговорност за своју улогу у друштву. Организација заснована на одговорности подразумева да сви припадници те организације морају у потпуности да сагледају и размисле о својим задатим остварењима и о својим доприносима и да преузму одговорност и за једно и за друго.

Некад је било довољно да предузеће задовољи основне економске циљеве – профит, као основу за остваривање циљева раста и развоја. Од седамдесетих година двадесетог века, све значајнији циљ пословања постаје и задовољавање захтева потрошача – информисани потрошачи постају прва и последња карика у економском ланцу. Предузеће мора прво да уочи захтеве потрошача, а онда и да дефинише начине за њихово задовољавање. Деведесете године двадесетог века су донеле са собом неопходност задовољења опште друштвених интереса – дакле поред потрошача и власника капитала, предузеће у савременом пословању мора да задовољи шири спектар интереса који владају у његовом друштвеном окружењу.

На данашњем нивоу развоја пословања, предузећа морају да прихвате унапређену тржишну филозофију, која се означава као *друштвени маркетинг*. У смислу напред наведеног, концепт друштвеног маркетинга подразумева напор предузећа да утврди потребе циљног тржишта, и да оствари задовољавање потреба потрошача на

ефективнији и ефикаснији начин од конкурената и то на начин који одржава или унапређује добробит, како потрошача, тако и целокупног друштва.

Разлике између маркетинг концепта и концепта друштвеног маркетинга приказани су табелом 5.3.

Табела 5.3 – Разлика између маркетинг концепта и концепта друштвеног маркетинга

Елементи Концепт	Полазна тачка	Фокус	Средства	Резултат
Маркетинг концепт	тржиште	потребе потрошача	интегрални маркетинг	профит кроз задовољење потреба потрошача
Концепт друштвеног маркетинга	макроокружење	потребе друштва	глобални маркетинг приступ	профит кроз остваривање добробити целокупног друштва

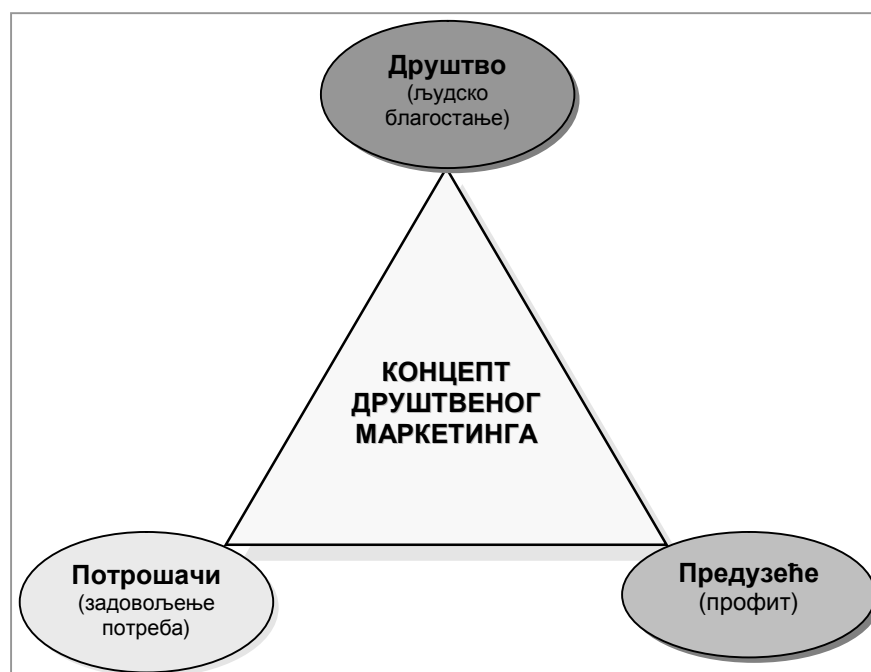
Акцент се ставља на макроокружење уместо на конкретно тржиште. У фокусу посматрања није више само потрошач, већ и целокупно друштво. Глобално пословање носи у себи потребу за глобалним маркетинг приступом. Крајњи резултат примене концепта друштвеног маркетинга је задовољење потреба потрошача, али целокупног друштва, уз остваривање профита предузећа и увећања добробити друштва.

Овај концепт се базира на три основна елемента:

- благостању целокупног друштва,
- задовољењу потреба потрошача и
- остваривању профита предузећа.

Приказ основних елемената концепта друштвеног маркетинга је дат на слици 5.10.

Слика 5.10 – Три основна елемента концепта друштвеног маркетинга²²⁵



²²⁵ Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of marketing*, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996. str. 19.

Према Дракеру²²⁶, менаџмент ће се све више заснивати на претпоставци да ни технологија ни крајња примена нису основа политике менаџмента. Она су ограничења. Основ морају бити вредности за купце и одлуке купаца о расподели сопствених расположивих прихода. Од овакве основе све више ће бити потребно да пођу и политика и стратегија менаџмента.

5.3.6. Развојни трендови у маркетингу

Сматра се да неколико кључних трендова уобличава даљи развој маркетинга:²²⁷

1. Раст непрофитног маркетинга,
2. Глобализација,
3. Мењање светске економије,
4. Захтеви за значајну друштвену одговорност маркетинга.

У наставку се појединачно разматра утицај поменутих трендова.

У прошлости маркетинг је углавном примењиван у привреди. У последње време, маркетинг је постао важна компонента у стратегији многих непрофитних организација, као што су универзитети и школе, болнице, музеји, позоришта и опере, добротворне установе и организације. Чак су и поједине националне армије почеле да примењују маркетинг концепт како би оствариле своје циљеве. Континуирани раст непрофитног и јавног сектора, који је условљен целокупним реструктурирањем привреде у складу са уласком у нови период развоја људске заједнице, ствара нове изазове и могућности за све који се баве маркетингом.

Пословање у међународним оквирима се драстично променило уназад двадесетак година. Географске и културне баријере су се драстично смањиле услед технолошког напретка који је резултовао информатичким друштвом. То је створило предуслове за ширење послова и тржишта, преко националних оквира на цео свет. Крајњи резултат је стварање сложеног тржишног окружења, како за предузеће, тако и за потрошаче.

Данас не постоји предузеће, без обзира на своју величину и финансијску снагу, које се на неки начин не сусреће са глобалном конкуренцијом. Предузећа не само да се труде да продају што више производа на светском тржишту, већ су принуђена и да купују сировине и компоненте за своје производе такође ван граница сопствене земље. Такође, многи производи који се означавају као национални, су уствари хибриди, чији је процес производње везан за ангажовање више различитих земаља у свету.

Добар део света је суочен са успоравањем економског раста. Потребне потрошача у развијеним земљама сваким даном све више расту, док с друге стране у неразвијеним земљама становништво је суочено са проблемом одржања основних егзистенцијалних потреба.

Иако су примања становника у развијеним земљама номинално порасла у односу на пре десет година, реална куповна моћ је пала, посебно за онај део радне снаге који обавља мање квалификоване послове. Такође, многи радници у индустрији су изгубили послове као резултат снижавања трошкова производње и супституције радне снаге услед брзог развоја савремених технолошких достигнућа.

Овакви услови у области привређивања стварају шансе, али и ризике за све оне који се баве маркетингом. Предузећа се истовремено сусрећу са падом тражње, али и са отварањем нових могућности за унапређивање развоја пословања. Ово захтева од предузећа изузетан напор усмерен у правцу стратегијског размишљања, односно ка формирању "размишљања унапред", које може да омогући перципирање одређених тржишних токова и креирање адекватних одговора на захтеве тржишта.

²²⁶ Drucker, P. *Мој поглед на менаџмент*, Адигес, Нови Сад, 2003. стр. 72

²²⁷ Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc, Englewood Cliffs, 1996. стр. 21

Савремено друштвено окружење поставља све израженије захтеве да предузећа преузму на себе пуну моралну и правну одговорност за своје активности, поготову када је у питању заштита интереса потрошача и заштита животне средине.

Корпоративна етика је постала врхунски захтев у сваком пословању и то од управних одбора највећи светских фирми до учioniца на пословним школама и факултетима широм света. Етички захтеви и захтеви за очувањем животне средине у будућности ће још изразитије утицати на тражњу за прозводима и услугама предузећа. Већ данас су највеће светске фирме суочене са растућим формалним захтевима за очувањем животне средине, тако да су у своје пословање укључили размишљање базирано на уважавању ових захтева.

Јасно је да су предузећа принуђена да се у потпуности оријентишу на потрошаче и глобално тржиште у свим својим подручјима деловања. Четири поменути тренда, заједно узета, одређују нови хоризонт маркетинг активности. Предузећа која желе да успешно послују мораће да посвете значајну пажњу променама на глобалном тржишту, употребљавајући сва маркетиншка средства која им стоје на располагању.

Кључ успеха у условима брзе промене маркетинг окружења биће концентрација маркетинг напора на само тржиште и на решеност за обезбеђивање задовољавања потреба не само својих потрошача, већ и целокупног друштва на начин који одржава и развија добробит целокупне људске заједнице на глобалном нивоу.

5.3.7. Нови маркетинг модел

Брукс и Литл, разматрајући тржишни наступ организација у будућности, дефинишу нови модел тржишног деловања, означен као *relationship marketing*, који се заснива на управљању базама података, интерактивном тржишном комуницирању и мрежном маркетингу.²²⁸ Овај модел полази од стратегијског фокуса ка потрошачима и односима и везама који проистичу из захтева потрошача у односу на организацију, а завршава се анализом задовољства и лојалности потрошача, као саставног дела перманентног изграђивања међусобних односа. Кључ за разумевање овог обрасца јесте изграђивање сета односа на релацији предузеће – окружење.

Модел маркетинга који обухвата изграђивање сета односа на релацији предузеће – окружење, подржан информационом технологијом, приказан је у табели 5.4.

Савремено пословање све више захтева пословне активности које су у корелацији са јавним интересом. Према Котлеру²²⁹, маркетинг корелиран са јавним интересом обухвата следеће принципе:

- слобода потрошача и произвођача,
- обуздавање потенцијалних штета,
- излазак у сусрет основним потребама,
- економска ефикасност,
- иновативност,
- едукација и информисање потрошача,
- заштита потрошача.

²²⁸ Brookes R., Little V. *The New Marketing Paradigma – What does customer focus now mean?*, Marketing and Reserch Today, Vol 25 No 2, 1997. ESOMAR, Amsterdam, 1997. str. 97

²²⁹ Kotler, P., Armstrong, G. *Principles of Marketing*, Prentice-Hall International, Inc, Englenjood Cliffs, 1996. str. 644

Табела 5.4 – Приказ промене у схватањима улоге маркетинг функције²³⁰

Активност	Традиционално схватање	Информатичко схватање
Стратегијски фокус	Конкуренција, размена	Потрошачи; односи; интеракција; мреже
Перформансе које се мере	Производи и услуге и резултати пословања	Процеси и њихови резултати
Елементи који се размењују	Производи/услуге; корист	Информације; потврђивање обећања
Временски оквир	Краткорочни	Дугорочни
Структура	Заснована на људима; усмерена на специјалисте; функционална	Заснована на информацијама; мрежна; усмерена на процесе
Истраживање тржишта	Руковођено пројектима	Континуално осматрање
Циљно тржиште	Сегменти; мерење личних карактеристика	Појединци; маркетинг заснован на базама података и интеракцији
Инструменти	4P	Информационе алијансе и системи
Пропаганда	Масовна; директно обраћање	Интерактивна
Дистрибуција	Канали продаје	Укидање посредништва
Сервисирање потрошача	Реактивно	Реактивно и проактивно
Задовољство и лојалност	Посматра се као мера успешности оутпут-а	Саставни део перманентног процеса изградње међусобних односа

5.3.7.1. Задовољство корисника

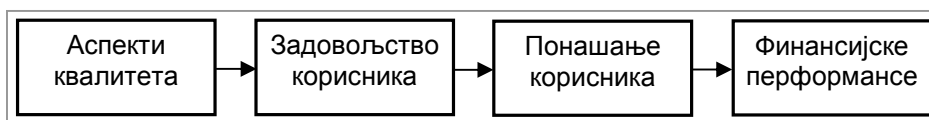
Задовољство корисника представља једна од кључних фактора постизања конкурентске предности организације у савременом пословању. Постизање задовољства корисника налази се у тесној вези са остваривањем циљева управљања квалитетом, посебно постизањем пословне изврности. Задовољење корисника представља мишљење корисника о степену до којег су испуњени његови захтеви.

Сви пословни процеси у организацији треба да се фокусирају на повећање вредности за кориснике, по основу реализованих производа и услуга. Како концепт управљања квалитетом инсистира на човеку као средишту идеје сталног унапређења, организација треба да инвестира у обуку својих запослених, која треба да је усмерена ка постизању задовољства корисника. Задовољство корисника и перформансе организације треба да се континуално прате у циљу откривања шанси за унапређење.

Унапређење задовољства корисника дугорочно резултује и повећањем задовољства запослених – задовољство корисника и запослених се налазе у тесној вези. Међузависност односа квалитета и задовољства корисника у организацији и остваривања пословног резултата приказана је на слици 5.11.

²³⁰ Brookes, R., Little, V. *The New Marketing Paradigma – What does customer focus now mean?* Marketing and research today, vol. 25, No. 2, May 1997, ESOMAR, Amsterdam, str.102.

Слика 5.11 – Однос квалитета и задовољства корисника у организацији и остваривања пословног резултата²³¹



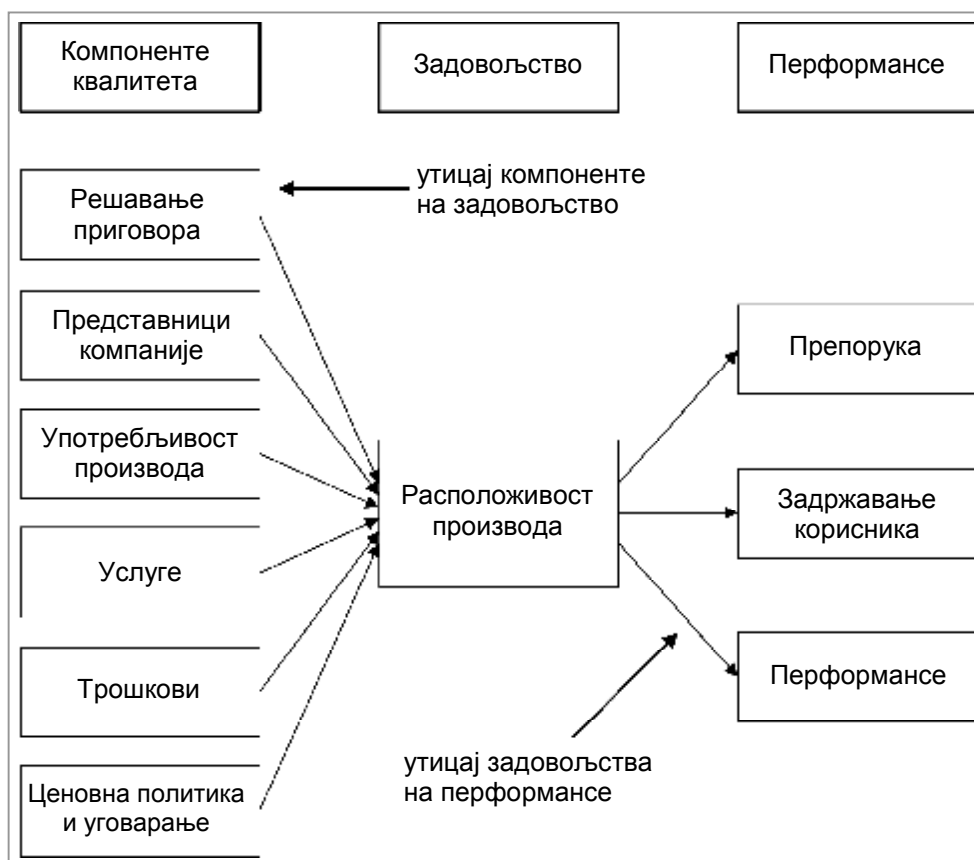
Основе успешног управљања усмерене ка изграђивању односа са корисником подразумевају:

- укљученост извршног руководства и посвећеност циљевима таквог управљања организацијом,
- успешно мерење које је краткорочно засновано на управљању квалитетом услуга, а дугорочно на постизању високог степена задовољства корисника,
- смернице за индивидуалну иницијативу које обезбеђују извршавање које је координирано са генералним циљем и стратегијом усмереним ка изграђивању односа са корисницима.

5.3.7.2. Модел унапређења задовољства корисника

Оптимизација задовољства корисника јесте критична за управљања усмерено ка изграђивању односа са корисником. Циљ организације треба да буде постизање и разумевање оптималног нивоа задовољства корисника. Приказ хипотетичког модела задовољства корисника је дат на слици 5.12.

Слика 5.12 – Хипотетички модел задовољства корисника²³²



²³¹ *Customer Asset Management*, 2001. www.cfigroup.com/customer_body.html, str. 1.

²³² *Customer Asset Management*, 2001. CFI Group, www.cfigroup.com/customer_body.html, str. 1

Компоненте квалитета, попут решавања приговора, сарадње представника организације са корисницима, употребљивости производа и услуга, трошкова и ценовне политике и активности уговарања, имају утицај на задовољство корисника. Са друге стране, задовољство корисника утиче на перформансе организације, попут ширења позитивних информација о пословној организацији и њеним услугама по основу препоруке, профитабилност, итд.

Важан корак у постизању задовољства корисника јесте истраживање захтева корисника у циљу доношења добрих пословних одлука. Активност истраживања захтева корисника обухвата следеће фазе:

- утврђивање информационих потреба,
- прикупљање података,
- анализа података,
- примена информација на потребе одлучивања.

5.4. Иновациони процеси и управљање стратешким функцијама у организацији

Деведесете су показале да је настало раздобље глобалне конкуренције, које се карактерише форсирањем стандарда светског тржишта и међународне оријентације предузећа. Предузећа која желе да се дугорочно успешно развијају и послују, морају се понашати глобално.

Сматра се да су два фактора опредељујуће утицала на развој глобализације пословних активности: технологија и хомогенизација понашања потрошача.²³³ Основа привредног и друштвеног развоја је технолошки развој. Брзи технолошки развој створио је услове да технологија постане доступна свима у свету под прихватљивим условима. С друге стране, брза хоризонтална дифузија технолошких знања утицала је на смањивање монопола над истим, што је резултовало могућношћу уласка свих који су организационо и финансијски спремни у борбу за светско тржиште.

Неколико је димензија технолошког развоја:

1. Постојање и значај иновативне активности тј. истраживачко – развојне компоненте као услов за настанак проналаска;
2. Присуство вертикалне и хоризонталне дифузије иновација и значај научно-истраживачког рада за технолошки развој;
3. Позитиван утицај технолошког развоја на раст економских показатеља ефикасности производње;
4. Утицај и блиска повезаност технолошког развоја са развојем и стручним усавршавањем кадрова;
5. Технолошке промене условљавају организационе и промене и усавршавања у управљању процесима у производњи и развојем производа и технологија;
6. Технолошки развој битно утиче на повећање квалитета живота људи;
7. Уочљива је и шира друштвена димензија технолошког развоја и проблеми који га прате – нпр. проблеми загађења животне средине или психосоцијални проблеми прилагођавања појединача све убрзанијем технолошким развоју.

Претходно објашњење указује на два могућа појавна облика технолошког развоја, мада се у пракси тешко може наићи на “чисте” облике једног или другог:

1. **Опредмећени технолошки развој**, који се манифестује у променама производа и технологије и

²³³ Ракита, Б. *Међународни маркетинг*, Економски факултет Београд, Београд, 1993. стр. 72

2. **Неопредмећени технолошки развој**, који се односи на унапређење знања, организације, планирања, координације и управљања производњом или услугама.

5.4.1. Стратешки приступ иновационим процесима

Иновациони процес или иновациони циклус се може описати као креативни процес у основи кога лежи идеја. Подстицај за рађање идеја долази из окружења и он представља иницијалну компоненту креативног процеса која обухвата:

- сусрет са проблемом и идентификацију проблема,
- дефинисање и критичку анализу захтева,
- постављање задатака и
- разматрање могућих решења.

Настанак иновација је везан за *истраживање и развој* као улазну компоненту. Класични модели иновационих процеса који у основи имају линеарни концепт иновација - иновација - дифузија, могу се у садашњим условима све бржег технолошког, привредног и друштвеног развоја, сматрати непотпуним и у значајној мери практично неупотребљивим. Нови приступи сагледавају место и улогу иновација у светлу целокупног пословања предузећа.

Савремено схватање истраживања и развоја истиче га као врло значајну, али не и једину компоненту иновационих процеса. Смештањем иновација у шири контекст примене у организацији и доприноса свеукупном пословном успеху, профитабилности предузећа, условило је и разматрање осталих значајних елемената иновација. Функције које имају стратегијски значај за пословање предузећа су: *истраживање и развој (I&R)*, *квалитет* и *маркетинг*.

Стратешки (интегрални, вишекритеријумски) приступ иновацијама у организацији подразумева уважавање следећих димензија:

1. **Пословне** (технологија, истраживање и развој – као екстерни и интерни потенцијал и достигнућа; производња, финансије, кадрови, организација и управљање), чији су директни показатељи: нижи трошкови, већа продуктивност, раст профита;
2. **Друштвене**, која се огледа у заштити здравља људи, заштити интереса потрошача, заштити животне средине, штедњи природних ресурса, итд.;
3. **Маркетиншке (тржишне)** – задовољење захтева купаца, постизање задовољства купаца, остваривање конкурентске предности и стабилне тржишне позиције.

5.4.2. Иновациони процеси у управљању I&R-ом

Проблем процеса истраживања и развоја је што није реплицирајући, већ **итеративни**. Овде се не очекује да постоји “*zero defect*” у првој итерацији, чак штавише очекује се да резултат неће задовољити “из прве”. Ово стога што се у овом процесу продукују идеје које ће се, на основу одређеног скупа критеријума, рафинисати (пречишћавати) док се не дође до задовољења захтева.

Истраживање и развој, како је већ раније поменуто, може се поделити у неколико фаза, која, свака за себе, представља сложен и разматрању подложен процес:

1. Фаза истраживања тржишта и генерисања идеја,
2. Фаза техно-економске студије изводљивости,
3. Фаза техничког развоја идеје,
4. Фаза развоја тржишта,
5. Фаза пробне производње,
6. Фаза тестирања тржишта,
7. Фаза комерцијализације.

Свака од поменутих фаза генерише, односно има за предмет разматрања, две или више варијанти пројектих решења, при чему број варијанти са којима се оперише опада са

одмицањем у фазама развоја – учешће перспективних идеја у укупној структури је мање од 2%.

Приликом разматрања модела планирања и управљања *I&R* активности у предузећима, треба имати у виду сложеност, као и одсуство интегралног концепта, при чему модели за поједине сегменте морају бити добро дефинисани и развијени, као и одговарајуће методологије рада.

Према неким искуствима и ауторима, планирање и управљање иновационог процеса се може, у општем случају, поделити на:

- сегмент који се односи на политику и стратегију и
- сегмент којим је обухваћено тактичко (оперативно) управљање.

Планирање политике базира се на разматрању општих услова, који произилазе из анализе средине (израда сценарија), чиме је успостављена веза између циљева и алтернативних политика везаних за иновационе процесе у окружењу.

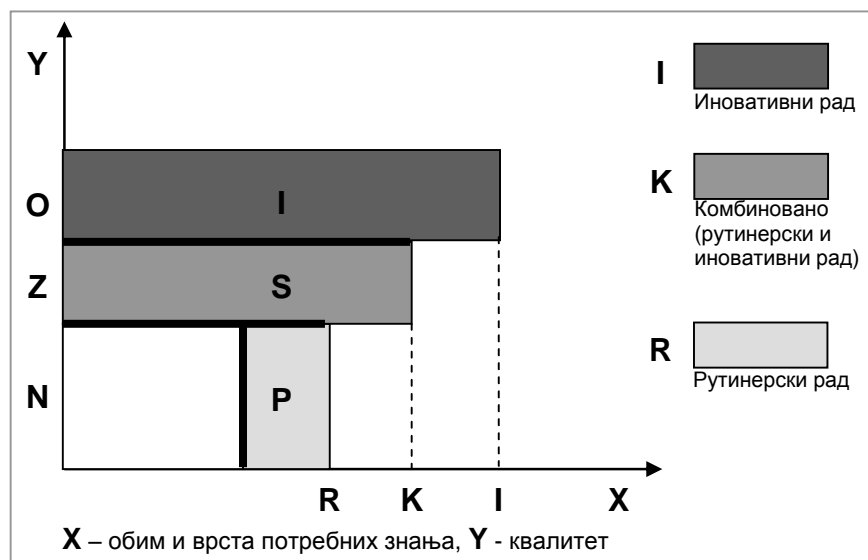
У планирању политике, значајну улогу има стратегија развоја – те у том смислу и стратешко планирање – што у основи садржи и одговарајуће циљеве и њихове варијанте. На нивоу стратешког планирања обухватају се и одговарајуће технолошке алтернативе и врши се њихово упоређивање у циљу квалитетнијег одлучивања и управљања.

Тактичко (оперативно) планирање базира се на примени изабране стратегије која има за циљ остварење оптималности технолошких процеса, техничких система, подсистема и компонената.

5.4.3. Иновациони процеси у управљању квалитетом

Поменуте димензије су, истовремено, амбијент и за квалитет. Очекивања купаца, која се могу сагледати кроз квалитет који купци траже, се стално повећавају. Са актуелним обимом и нивоом знања и уређености пословања (слика 5.13 означено необојеним и необележеним квадратом уз координатни почетак) предузеће може да НУДИ квалитет (означено са *M*) који, по правилу, није довољан да би се испунили захтеви купаца или тржишта на које се производи пласирају.

Слика 5.13 – Шематски приказ концепта ПРОЦЕСИ-СТАНДАРДИ-ИНОВАЦИЈЕ²³⁴



Уређење ПРОЦЕСА пословања приказано је пољем *P*. Процесе треба дефинисати, документовати и хармонизовати са понашањем у пракси. Дефинисање је утврђивање

²³⁴ Драгославић, П. *Систем квалитета и иновативни рад*, Часопис Q-квалитет, 1997. стр. 24

најбољих тренутних начина за реализацију процеса који документовањем постају интелектуална добра (*know-how*) организације.

Да би се ово урадило, углавном су потребна рутинерска знања (означено са *R*). Овим се постиже значајан ефекат, јер најбоља знања и искуства, уграђена у документе, постају општа тј. доступна и обавезујућа за све запослене. Међутим, ниво квалитета производа са не повећава (наглашено на шематском приказу задебљаном линијом на дну правоугаоника *S*).

ЗАХТЕВАНИ квалитет (опсег *Z* на ординати) остварује се испуњавањем захтева и имају обавезујући карактер. Обзиром на најчешће изворе оваквих обавеза, уобичајен је заједнички назив СТАНДАРДИ. Технички стандарди који се односе на производе и њихове карактеристике, најчешћи су и најважнији, али не и једини извор ових обавеза. То су и законске одредбе које се односе нпр. на заштиту човекове околине (загађења издувним гасовима, буку итд.). Исто тако важни су и управљачки стандарди, који подразумевају претходне. Пре свега се мисли на ISO стандарде серије 9000, стандарде 14000 и 18000, односно специфичан стандард 22000 (*HACCP*), чије испуњење некада може бити предвиђено као баријера за приступ одређеном тржишту. Захтеве, затим, могу да дефинишу и регионалне, владине, струковне и сличне организације. Осим тога и склоности, верске и традиционалне обичаје и сл. такође треба сврстати у услове за пословање предузећа на неком тржишту.

Након прецизног дефинисања захтева потребно је предузети конкретне радне активности да би се они испунили (правоугаоно поље обележено са *S*). Поред рутинерског, за задовољење постављених захтева по правилу се мора употребити и иновативни рад (означено за апсциси са *K* – комбиновано). Овај однос варира зависно од тренутног обима и нивоа знања произвођача и захтеване класе квалитета.

Да би се достигао ОЧЕКИВАНИ квалитет производа (опсег *O* на ординати) производи морају да имају сталне иновативне помаке. Ти помаци се остварују сопственим развојем иновација (могу се уграђивати у производе и/или пласирати на тржиште) или модернизацијом туђих интелектуалних добара. Ове активности могу се назвати патентни инжењеринг, трансфер интелектуалних добара и сл. или ИНОВАЦИЈЕ (означено правоугаоником *I*) и у њих би морали да буду укључени СВИ запослени, наравно у складу са сопственим инвентивним потенцијалом. Услов за развој и усавршавање тих потенцијала је стимулишуће окружење или организациона култура.

5.4.4. Иновациони процеси и управљање маркетингом

Брукс и Литл, разматрајући тржишни наступ организација у будућности, дефинишу нови модел тржишног деловања, означен као *relationship marketing*, који се заснива на:

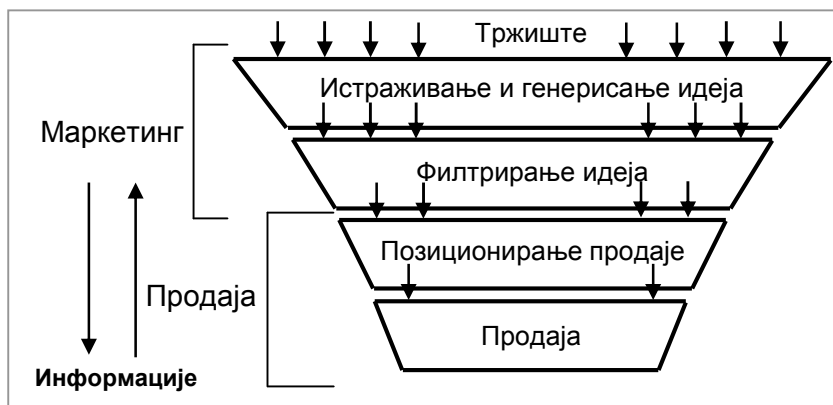
- **Управљању базама података**, што представља организован сет података о појединим потрошачима, садашњим или потенцијалним, укључујући географске, демографске, психографске податке, као и податке везане за понашање у процесу куповине. Базе података се користе за лоцирање потенцијалних потрошача и клијената, као и за креирање циљне маркетинг комуникације и продајних напора;
- **Интерактивном тржишном комуницирању**, што је скуп интерактивних односа, углавном на нивоу личне комуникације, подржане информационом технологијом; и
- **Мрежном маркетингу**, који чине везе и односи, најчешће стратегијске природе и то како на личном нивоу, тако и на нивоу односа између предузећа. Најчешће се мисли на фрумирање стратегијских алијанси и партнерстава између предузећа у оквиру једне гране.

Овај модел полази од стратегијског фокуса ка потрошачима и односима и везама који проистичу из захтева потрошача у односу на организацију, а завршава се анализом задовољства и лојалности потрошача, као саставног дела перманентног изграђивања међусобних односа. Кључ за разумевање овог обрасца је изграђивање сета односа на релацији предузеће – окружење.

v Маркетинг и продаја

Оно што се овде често губи из вида, то је веза и однос маркетинга и продаје. На следећој слици је приказ који може бити згодан за анализу овог односа.

Слика 5.14 – Шематски приказ односа маркетинга и продаје



Однос маркетинга и продаје као и њихових сегмената приказан је у форми неке врсте “левка” или “цевовода”, што илуструје идеју што већег обухвата и конверзије интересантиних и на тржишту препознатљивих идеја за производе и/или услуге предузећа. Овај “цевовод” оријентисан је од тржишта преко истраживања и генерисања, па затим селекције и одвајања перспективних идеја, до могућности за конкретну продају.

Сврха тесне повезаности и “прецизног спајања” чланак “цевовода” је у смањивању губитака и повећању степена искоришћења. Уколико између појединих фаза у конверзији захтева тржишта (кроз мање или више јасно прецизиране захтеве корисника) у крајње производе и/или услуге код саме продаје, постоје мањи или већи губици, мања је или већа могућност постизања тржишног успеха. Када маркетинг и продаја на тактичком нивоу следе исту стратегију, постаје лакше да деле и користе информације у тежњи за континуалним унапређењима, што јача везе сегмената током времена.

Управљање маркетингом и продајом за крајњи циљ има **постизање задовољства корисника**, које је усмерено ка постизању лојалности корисника. Задовољство корисника представља једна од кључних фактора постизања конкурентске предности организације у савременом пословању. Постизање задовољства корисника налази се у тесној вези са остваривањем циљева управљања квалитетом, посебно постизањем пословне изврности.

6. Поставка истраживања

6.1. Методолошка поставка истраживања

6.1.1. Проблематика истраживања

Успешност предузећа се заснива на познавању потреба тржишта и усаглашавању својих могућности са потребама и захтевима тржишта. Савремено пословно окружење је динамично, оптерећено честим променама. У таквим условима, познавање захтева тржишта, прибављање свих потребних информација о стању на тржишту, тржишним кретањима и трендовима, постаје од пресудног значаја за опстанак предузећа.

Предузеће мора да врши перманентно снимање тржишта и да обезбеди континуални ток тржишних података као улазних података за анализу тржишних кретања, пре свега анализу тражње, на основу које предузеће настоји да открије и одреди факторе који утичу на тражњу за појединим производима. На основу овога потребно је извршити предвиђање тражње, које се мора синхронизовати са истраживањем могућности за прибављањем потребних пословних ресурса.

Данас се зна да суштину управљања било којом функцијом чине информације - добре информације омогућавају успешну маркетинг акцију. Брукс и Литл, разматрајући тржишни наступ организација у будућности, дефинишу нови модел тржишног деловања, означен као *relationship marketing*, који се заснива на управљању базама података, интерактивном тржишном комуницирању и мрежном маркетингу.²³⁵ Овај модел полази од стратегијског фокуса ка потрошачима и односима и везама који проистичу из захтева потрошача у односу на организацију, а завршава се анализом задовољства и лојалности потрошача као саставног дела перманентног изграђивања међусобних односа. Кључ за разумевање овог обрасца јесте изграђивање сета односа на релацији предузеће – окружење.

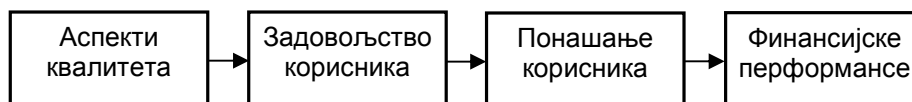
Савремено пословање све више захтева пословне активности које су у корелацији са јавним интересом.

Задовољење потреба корисника представља мишљење корисника о степену до којег су испуњени њихови захтеви. Постизање задовољства корисника налази се у тесној вези са остваривањем циљева управљања квалитетом и маркетингом, посебно постизањем пословне изврности.

Како концепт управљања квалитетом инсистира на човеку као средишту идеје сталног унапређења, организација треба да инвестира у обуку својих запослених, која треба да је усмерена ка постизању задовољства корисника. Задовољство корисника и перформансе организације треба да се континуално прате у циљу откривања шанси за унапређење. Међузависност односа квалитета и задовољства корисника у организацији и остваривања пословног резултата приказана је на следећој слици.

²³⁵ Brookes, R., Little, V. *The New Marketing Paradigma – What does customer focus now mean?*, Marketing and Reserch Today, Vol 25 No 2, 1997. ESOMAR, Amsterdam, 1997. str. 97.

Слика 6.1 – Однос квалитета и задовољства корисника у организацији и остваривања пословног резултата²³⁶



Основе успешног управљања усмереног ка изграђивању односа са корисником подразумевају:

- укљученост извршног руководства и посвећеност циљевима таквог управљања организацијом,
- успешно мерење које је краткорочно засновано на управљању квалитетом услуга, а дугорочно на постизању високог степена задовољства корисника,
- смернице за индивидуалну иницијативу, које обезбеђују извршавање координирано са генералним циљем и стратегијом усмереним ка изграђивању односа са корисницима.

Циљ организације треба да буде постизање и разумевање оптималног нивоа задовољства корисника.

Компоненте квалитета, попут решавања приговора, сарадње представника организације са корисницима, расположивости производа и услуга, трошкова и ценовне политике и активности уговарања, имају утицај на задовољство корисника. Са друге стране, задовољство корисника утиче на перформансе организације, попут ширења позитивних информација о пословној организацији и њеним услугама по основу препоруке, профитабилност и итд.

Важан корак у постизању задовољства корисника је истраживање захтева корисника у циљу доношења добрих пословних одлука. Активност истраживања захтева корисника обухвата следеће фазе:

- утврђивање информационих потреба,
- прикупљање података,
- анализа података,
- примена информација на потребе одлучивања.

Процесни модел дат верзијом стандарда *ISO 9000:2000*, пресликан и примењен у предузећима, заокружен је следећим сегментима:

1. Купци и/или потрошачи (корисници) налазе се на почетку и крају процеса производње/пружања услуге. Њихови захтеви добијени истраживањем потреба су улаз у процес, односно директно су имплементирани већ у циљеве квалитета, а њихово задовољство је основа за унапређење процеса;
2. Мегапроцес **Одговорност руководства** огледа се кроз најширу примену менаџмент принципа, уз имплементацију искустава;
3. Мегапроцес **Управљање ресурсима** остварује се кроз адекватан одабир и управљање управљачким, производним/услужним, административним и пратећим кадром;
4. Мегапроцес **Реализације производа/услуге** обухвата управљање, како основним (производња, пружање услуге), тако и пратећим процесима (развој, маркетинг, квалитет, техничко-технолошка припрема, набавка, складиштење, одржавање, финансије и рачуноводство, продаја, постпродајне – сервисне активности) од чијег квалитета претходни зависе;
5. **Мерење задовољства корисника услуга**, значајно за унапређење процеса, што обухвата одговарајуће анкетирање, али и решавање жалби и рекламација корисника итд.

²³⁶ Извор: *Customer Asset Management*, 2001. www.cfigroup.com/customer_body.html, стр. 1

6. Резултат **анализе процеса** су корективне и превентивне акције усмерене на побољшање процеса, почев од мерљиво постављених циљева квалитета.

6.1.2. Предмет истраживања

У складу са претходним, предмет истраживања су:

- до сада доступна реализована истраживања и поставке у области: маркетинг истраживања, односа са корисницима и стварању лојалности корисника, као и моделирања концепта задовољења захтева корисника;
- анализа кључних елемената за креирање системског модела задовољења захтева корисника усклађеног са савременом концепцијом квалитета, односно захтевима стандарда *ISO 9000:2000*. Резултат овог истраживања треба да буде модел који ће за основни циљ имати постизање пословне изврсноности предузећа (производних и услужних) у савременим (транзиционим) условима пословања;
- захтеви, потебе, ставови и мишљења предузећа као крајњег корисника, са једне стране, као и групе експерата са друге, што би требало да потврди/оповргне/унапреди/допуни концепцијски дефинисан апликативни модел.

6.1.3. Циљ и задаци истраживања

Циљ рада је да се креира и прикаже адекватан и сврсисходан теоријски модел система за обезбеђивање задовољења потреба корисника предузећа. Овај модел подразумева процесни приступ, адекватно маркетинг истраживање на почетку, као и одговарајућу евалуацију на крају. Модел мора бити прилагођен условима у којима домаћа предузећа (производна и услужна) функционишу, односно да омогући лакше сналажење и управљање овим процесима у циљу постизања пословне изврсноности.

Задаци истраживања су:

- анализа и постављање критеријума пословне изврсноности у савременим условима пословања,
- анализа маркетинг захтева у области задовољења захтева корисника,
- анализа захтева стандарда *ISO 9000:2000* у процесном моделу, према мегапроцесима,
- анализа и дефинисање поступака праћења, мерења и анализе задовољства корисника предузећа,
- истраживање потреба и специфичних захтева привреде Републике Србије у смислу моделовања процеса мерења и праћења захтева купаца,
- истраживање специфичних захтева експерата у области квалитета у смислу моделовања процеса мерења и праћења захтева купаца,
- одређивање основне функције, окружења, улаза и излаза из модела, потребних ресурса,
- одређивање компоненти модела (потпроцеси),
- дефинисање управљања потпроцесима и моделом,
- приказ структуре модела, са везама компоненти модела и њиховим описом.

6.1.4. Хипотезе истраживања

Генерална хипотеза:

Може се креирати универзални теоријски модел за обезбеђење задовољења захтева корисника, који ће у себи интегрисати захтеве маркетинг истраживања, захтеве у погледу квалитета који су експлицитно дати серијом стандарда *ISO 9000:2000*, као и потребе привредних (производних и непроизводних) субјеката, посебно када су у питању захтеви привредног окружења Републике Србије.

Посебна хипотеза 1:

Може се извршити системска анализа, а затим и синтеза модела обезбеђења задовољења захтава корисника који у себи интегрише: критеријуме пословне изврсности у савременим условима пословања, захтеве маркетинг истраживања и захтеве у погледу квалитета који су експлицитно дати серијом стандарда *ISO 9000:2000*.

Појединачне хипотезе:

- Анализом се могу поставити критеријуми пословне изврсности у савременим условима пословања, маркетинг захтеви у погледу задовољења захтева корисника, као и специфични захтеви који су дати серијом стандарда *ISO 9000:2000*, а релевантни су за модел;
- Анализом се може доћи до групе поступака за праћење, мерење и анализу задовољства корисника предузећа;
- Могу се анализирати основне функције, окружење, улази и излази из модела, ресурси и потпроцеси;
- Може се сагледати управљање потпроцесима и моделом;
- На основу претходних анализа може се синтезом доћи до почетне структуре модела;

Посебна хипотеза 2:

Оправдано је постојање модела, али постоје захтеви, елементи и активности који нису узети у разматрање у припреми предложеног модела, а специфични су и значајни за функционицање предузећа (производних и непроизводних) у Републици Србији.

Појединачне хипотезе:

- У модел треба уградити нове елементе и/или активности.
- Предложени елементи и/или активности које треба уградити у модел зависе од специфичности потреба предузећа са једне, и мишљења експерата из области квалитета са друге стране.

6.1.5. Очекивани резултати истраживања

- Постављање ограничења која намећу критеријуми пословне изврсности у савременим условима пословања, маркетиншка истраживања и односи са корисницима, као и концепција квалитета прецизно ограничена захтевима стандарда *ISO 9000:2000*;
- Уочавање специфичних захтева привреде у Републици Србији у погледу модела за управљање задовољавањем потреба корисника;
- Постављање детаљног теоријског системског модела за задовољавање потреба корисника прилагођеног савременим условима пословања, чија примена за крајњи циљ има постизање пословне изврсности предузећа.

6.1.6. Образложење о потребама истраживања

Овај рад је апликативног карактера, па своју праву сврху модел који ће бити презентираан у раду треба да оствари тек конкретном применом у активностима управљања праћењем, мерењем и анализом, односно обезбеђивања задовољства корисника у привреди. У томе је друштвени значај рада.

С обзиром на научну област на коју се односи (управљачко-организационе науке), као и на предмет који треба да обради, овај рад у смислу нивоа научног сазнања неће прећи ниво научне дескрипције. У смислу метода и методологије у њему се примењују већ познате методе и технике без икаквих модификација, па ту изостаје било какав допринос.

Ограничења и динамичност процеса који су претмет истраживања утицаће да модел током времена претрпи извесне измене и прилагођавања. То може бити предмет будућих истраживања.

6.1.7. Извештај о току истраживања

Истраживање је реализовано у четири фазе и то:

I фаза: Истраживање извршено крајем 2002. године, обухватило је производне и услужне организације са подручја Зрењанинске и Кикиндске општине, које су увеле и примењују захтеве стандарда *ISO 9000* и *ISO 14000*.

Циљ истраживања био је да утврди чињенице, ставове и мишљења у вези са увођењем и обезбеђењем *QMS* и *EMS* у привреди и услужним делатностима. Истраживање је конципирано као предистраживање привреде и услуга на нивоу Србије, па је узорак мали, али су резултати индикативни, јер највећи број ових организација примењује концепт управљања квалитетом дужи низ година, а број сертификата у овом региону је чинило нешто преко 5% од укупног броја сертификованих организација у Републици Србији.

Од укупно 20 анкетираних, позиву се одазвало 11 предузећа.

Резултати овог истраживања већ су објављени:

1. Ђорђевић, Д., Ђоћкало, Д. **Резултати истраживања примене мерења задовољства купаца/корисника предузећа**, 6. Међународна конференција Управљање квалитетом и поузданошћу DQM-2003, Зборник радова, стр. 334, Београд 18.-19.06.2003.
2. Ђоћкало, Д., Ђорђевић, Д. **Резултати истраживања разлога за сертификацију, потешкоћа и ефеката QMS**, 6. Међународна конференција Управљање квалитетом и поузданошћу DQM-2003, Зборник радова, стр. 408, Београд 18.-19.06.2003.
3. Ђорђевић, Д., Ђоћкало, Д. **Примена концепта QMS и EMS у предузећима - пример подручја Средњег Баната**, Трећа међународна конференција о управљању заштитом околине, Енергетска ефикасност у енергетици (Electra III), Херцег Нови, Јуни 2004. Зборник радова, стр. 65-67.

II фаза: **Анализа и одређивање теоријског модела:** анализа и постављање критеријума пословне изврсноности у савременим условима пословања, анализа маркетинг захтева у области задовољења захтева корисника, анализа захтева стандарда *ISO 9001:2000* у процесном моделу, према мегапроцесима, анализа и дефинисање поступака праћења, мерења и анализе задовољства корисника предузећа.

Саставни део ове фазе било је и креирање анкета за предузећа (производна и услужна) која послују и чије је седиште на територији Републике Србије, односно, пре свега за руководиоце, власнике или запослене који су у тим предузећима задужени за примену *QMS*-а (*EMS*-а, *OHSAS*-а, *HACCP*-а итд.), а са друге стране, за експерте из ове области.

Питања у упитницима структурирана су по батеријама, а односе се на генералну, посебне и појединачне хипотезе.²³⁷

Имајући у виду рад у другој фази истраживања, а са друге стране даљи рад у проблематици, анкетни упитници су конципирани нешто шире и осим општих информација садрже сегменте у којима се утврђују чињенице, ставови и

²³⁷ У прилозима су дати упитници намењени: предузећима (Прилог 1, стр. 318) и експертима (Прилог 2, стр. 326).

мишљења у вези са увођењем и обезбеђењем QMS у привреди Републике Србије. Сегмент упитника који се директно односи на истраживање овог Модела за обезбеђивање задовољења захтева корисника, посебно је назначен и одвојен од осталих делова.

Овај део истраживања реализован је током 2006 и 2007. године, закључно са новембром месецом.

III фаза: **Прикупљање, обрада података.** Првобитна идеја била је да се истраживањем обухвате сва предузећа (без узорковања), и што је могуће већи број експерата (што би био намерни узорак, који можда није репрезентативан, али је свакако згодан за поређење података, обзиром да су експерти само тзв. контролна група истраживања) из области примене QMS-а, односно маркетинга. Као пригодан главни облик испитивања, изабрано је испитивање електронском поштом (*e-mail*-ом). Разлози због којих се прибегло овом виду испитивања, су, пре свега, брзина одзива и трошкови који су овде мањи у односу на испитивање класичном поштом или интервјуом, а имајући у виду главне карактеристике и проблеме овог вида испитивања, где је одзив највећи од свих проблема (теоријски се креће од 20 до 30%, а некада не прелази ни 5%, па узорак није репрезентативан).²³⁸

Ова је идеја (бар што се тиче предузећа) релативно брзо “пала у воду” из најмање три разлога:

1. Бројни експерти (из реда универзитетских наставника, консултаната у области QMS-а итд.) са којима је приликом креирања листе за испитивање контактирано, калкулисали(!?) су са цифром између 1100 и 1300 предузећа која су сертификована и/или пред сертификацијом и/или у фази мировања и/или у фази ресертификације. На вебсајту Привредне коморе Србије (подаци су из средине 2007. г. од октобра 2007. до дана закључивања овог дела рада, тај део сајта није у функцији) било је регистровано око 700 предузећа, неке приватне мејлинг листе садрже до 800 предузећа. У званичном извештају ISO за 2006.²³⁹ последњем до кога се могло доћи (*for free*) током реализације овог истраживања, помиње се цифра од 1551 сертификата (ово је и узето као референтни податак). Аутору овог рада није познато да негде постоји домаћа званично обједињена листа (и/или бар прецизнији број) предузећа у Р. Србији која поседују сертификат ISO (JUS ISO) 9001:2000 (Републички завод за статистику не обрађује посебно ову проблематику, а за Агенцију за привредне регистре овај податак није релевантан);
2. Опште је место да се процес приватизације и транзиције, кроз који привреда Р. Србије пролази, одразио и на предметну проблематику. Нови власници (односно њихови намештеници у смислу руководства) често нису заинтересовани и/или нису упућени у значај примене стандарда (пре свега серије ISO 9000:2000). Просто, уколико предузеће(а) и поседује сертификат, тај се сегмент сматра неважним и/или гура у страну, па предузећа неретко баш из тог разлога губе сертификат. Ово је само испитивање, кроз податке добијене обрадом завршног сегмента анкетног упитника “Лични ставови”, једним делом и потврдило: упитани да оцене колико промене у структури руководства имају утицаја на QMS(?) и представници предузећа (у 61% случајева) и експерти (у приближно 62% случајева) се слажу да је утицај “веома велик”, односно “велик”;
3. Чак ни сва регистрована предузећа немају пријављен имејл и/или уопште немају приступ поменутом веб сервису. Негде (додуше у малом броју случајева) нема ни адресе седишта организације, ни контакт телефона.

²³⁸ Ханић, Х. *Истраживање маркетинга*, Економски факултет Београд, Београд, 1997. г. стр. 57

²³⁹ *ISO Survey 2006*

Ово је, наравно, проблем избора начина испитивања и са њим се на самом почетку и рачунало.

Испоставило се да је, ипак, лакше било доћи до експерата, пре свега захваљујући помоћи ЈУСК-а (Јединствено удружење Србије за квалитет), односно праћењем референтних научно-стручних издања у Р. Србији.

Након овога, и уз ова ограничења, прибегло се испитивању доступних предузећа (процена је да се ради о око 500 привредних субјеката), односно експерата (обухваћено је око 100 експерата) путем електронске поште. Један део анкетних упитника дистрибуиран је лично неким предузећима (у која се “могло ући”), односно експертима, углавном на територији Зрењанина, Новог Сада, Београда и Шапца, односно Ваљева.

Уз упитник је достављен допис којим је објашњено о каквом се истраживању ради, који су његови циљеви, како и на коју адресу да се доставе попуњени упитници.

Током поменутог периода, предузећа односно експерти неколико су пута подсећани, уз молбу да се укључе и дају свој допринос истраживању.

Фаза III истраживања реализована је највећим делом током новембра и децембра 2007. године, односно јануара 2008. године. У овој фази су упитници прикупљени, статистички обрађени и анализирани, извршена је синтеза и интерпретација података, а затим и провера постављених хипотеза.

На основу извршене анализе, приступило се креирању модела, прилагођеног потребама и условима привреде Р. Србије.

IV фаза: **Писање извештаја о резултатима истраживања:** одвијало се у периоду јануар – март 2008. а обухватило је писање научног и укупног извештаја о резултатима истраживања.

6.2. Идентификација кључних параметара модела задовољења захтева корисника

6.2.1. Анализа и постављање критеријума пословне изврсноности у савременим условима пословања

Глобална конкуренција постаје све интензивнија, офанзивнија и уочљивија. Конкуренција је у највећем броју индустрија постала интернационализована и предузећа наступају на тржишту кроз глобалне стратегије. Узимајући у обзир сложеност и интензитет конкурентских односа у глобалној економији, на почетку 21. века је много теже остварити тржишни успех. Разлози за то се налазе у следећим чињеницама:²⁴⁰

- Моћ је са произвођача пренета на дистрибутере;
- Мултинационалне корпорације постају све моћније;
- Нови производи трају све краће;
- Потрошна добра не трају тако дуго као некад;
- Дигитална технологија је довела до развоја читавог низа производа;
- Повећава се број регистрованих робних марки и патената;
- Повећава се број расположивих производа;
- Тржишта су хиперфрагментисана;
- Простор за оглашавање је све засићенији.
- Потрошачи су постали пробирљиви.

²⁴⁰ Kotler F., de Bes F.T. *Lateralni marketing*, Adižes, Novi Sad, 2005. str. 16.

Да би предузеће постигло тржишни успех, потребно је да поседује конкурентску предност у виду нижих трошкова или диференцијације производа. Такође, потребно је остварити конкурентску предност кроз дугорочно обезбеђивање производа и услуга високог квалитета и континуирано иновирање производа и услуга.

У савременој привреди, која има глобални карактер, посебно место добија пораст улагања у истраживачко развојну активност и унапређивање свеукупног квалитета пословања предузећа, а у циљу перманентног повећања продуктивности пословања, као основне детерминанте конкурентске предности.

Примена стандарда *ISO 9000* и *ISO 14000*, односно интегрисаних менаџмент система, више није довољна за задовољавање све већих захтева корисника (цена, рок испоруке, корист тј. вредност за кориснике) и других заинтересованих страна, али су као полазна основа неопходни за што бржи развој и приближавање концепту *TQM*-а.

Европска фондација за управљање квалитетом (*EFQM*) већ годинама промовише приступе за постизање пословне изврсноности путем европског модела пословне изврсноности, самоевалуације и Европске награде за квалитет. Готово све државе Европе већ имају националну награду за квалитет организовану према европском моделу. Домаћа награда такође корелира са европским моделом и у примени је већ више од деценије.

Постизање пословне изврсноности од руководства захтева потпуну посвећеност и прихватање концепта пословне изврсноности, чије су основе дате у осам елемената. У наставку је дат приказ ових елемената, критеријума пословне изврсноности са припадајућим поткритеријумима као основе за самоевалуацију, чија је намена да се оцени “фаза зрелости” у којој се организација налази и фокусира на проблеме даљег унапређења пословања организације.

6.2.1.1. Фундаментални концепти изврсноности^{241,242}

✓ Оријентација на резултате (*Results Orientation*)

Концепт

Изврсност представља постизање резултата који задовољавају све заинтересоване стране предузећа.

Начин да се Концепт примени у пракси

У окружењу које карактеришу брзе промене, изврсне организације су агилне, флексибилне и брзо и учестало одговарају на потребе и промене у очекивањима заинтересованих страна. Изврсне организације мере и антиципирају (препознају) очекивања, односно прате промене у очекивањима и перцепцији садашњих, али и будућих заинтересованих страна. Осим тога, прате и оцењују рад других организација. Ове се информације користе за постављање, оцену и побољшање њихових политика, стратегија, циљеца и задатака, мера и планова на краткорочном, средњерочном и дугорочном нивоу, али и код развоја и постизања избалансираних резултата, који подједнако задовољавају све заинтересоване стране.

Предности примене:

- Придодата вредност за све заинтересоване стране;

²⁴¹ *EFQM - The Fundamental Concepts of Excellence*, EFQM 2002, ISBN 90-5236-077-4

²⁴² **НАПОМЕНА:** У извесном смислу, може бити термилошких недоумица везаних за елементе Фундаменталног концепта и Критеријуме пословне изврсноности. Претходни текст (посебно види поглавља 4. и 5.) термилошки је у складу са литературним изворима који су коришћени и/или цитирани, док ће наставак овог поглавља одредити само истраживање, односно даће се термини са оригиналима (на енглеском језику), који ће бити коришћени у анкетирању и креирању модела.

- Прихватљив успех за све заинтересоване стране;
- Разумевање садашњих и будућих захтева у сврху постизања циљева пословања;
- Уравнотеженост и фокусираност целе организације;
- Задовољене заинтересоване стране.

✓ Усредсређеност на корисника (*Customer Focus*)

Концепт

Изврсност је постизање вредности која је прихватљива за кориснике.

Начин да се Концепт примени у пракси

Изврсне организације добро познају и разумеју своје кориснике. Прихватају да су корисници коначне “судије” за оно што им организација испоручује кроз производе, односно услуге, а знају да се лојалност и приврженост (наклоност) може остварити само јасним фокусом на потребе и очекивања свих садашњих, али и потенцијалних будућих корисника. Оне одговарају на садашње потребе и очекивања и повећавају ефективност у одговору. Прате активности конкуренције и процењују сопствене конкурентске предности. Активно препознају будуће потребе и очекивања корисника и уграђују их у садашње пословање. Овакве организације прате и оцењују искуства и перцепцију њихових корисника и тамо где постоје проблеми, отклањају их брзо и ефективно. Оне изграђују изврсне односе са свим својим корисницима.

Предности примене:

- Задовољни корисници;
- Снажна лојалност и приврженост корисника;
- Повећање удела на тржишту;
- Прихватљив успех за организацију;
- Мотивисани запослени;
- Разумевање конкурентских предности.

✓ Лидерство (*Leadership and Constancy of Purpose*)

Концепт

Изврсност подразумева визионарско и инспиративно лидерство, у заједништву са јасно дефинисаним и устаљеним циљевима.

Начин да се Концепт примени у пракси

Изврсне организације имају лидере, који су у стању да јасно поставе и дистрибуирају правце деловања, уједињују и мотивишу друге лидере, који на исти начин подстичу своје људе. Они постављају вредности, етичке норме, културу и управљачку структуру организације, чиме је чине јединственом и атрактивном за све заинтересоване стране. Лидери на свим нивоима организације сопственим примером и резултатима у познавању заинтересованих страна и раду са њима, континуално воде и инспиришу друге у правцу изврсности. У времену турбуленције, они, са једне стране, јасно дефинисаним и устаљеним циљевима подстичу поверење и посвећеност заинтересованих страна, а са друге, способношћу да се прилагоде и прегрупишу правце деловања у светлу кретања и сталних промена у окружењу организације, “носе” своје људе са собом.

Предности примене:

- Свима (у организацији) јасни циљеви и правци деловања;
- Јасан идентитет организације, споља и изнутра;
- Заједничке вредности и етичке норме;
- Складан и узоран модел понашања примењив у целој организацији;
- Посвећена, мотивисана и ефективна радна снага;

- Поверење, без обзира на турбулентно и променљиво време, унутар и изван организације.

✓ Процеси и чињенице / Менаџмент на основу процеса и чињеница (*Management by Processes and Facts*)

Концепт

Изврсност представља успешан менаџмент организацијом, кроз сет независних и повезаних система, процеса и чињеница.

Начин да се Концепт примени у пракси

Изврсна организација има ефективан систем менаџмента, базиран на и дизајниран за потребе и очекивања свих заинтересованих страна. Систематска примена политика, стратегија, циљева и планова организације, омогућена је и обезбеђена кроз јасне и интегрисане, ефективно постављене, управљане и стално побољшаване процесе. Одлуке су базиране на одговарајућим, поузданим и јасним информацијама, које су у вези са постојећим и пројектованим перформансама и карактеристикама система, процесима у систему, потребама, очекивањима и искуствима заинтересованих страна, перформансама других организација, укључујући, где је то прихватљиво, конкуренте. Ризици пословања су реално идентификовани, и ефективно управљани. Организација је високо професионално уређена, усклађена са свим екстерним захтевима. Одговарајућим превентивним мерама подстиче се и одржава висок ниво поверења заинтересованих страна.

Предности примене:

- Максимална ефективност и ефикасност у остваривању тежњи организације, њеним производима и услугама;
- Ефективан и реалистичан поступак доношења одлука;
- Ефективно управљање ризиком;
- Повећано поверење заинтересованих страна

✓ Развој и укључивање људи (запослених) (*People Development and Involvement*)

Концепт

Изврсност је максимизација доприноса запослених кроз њихов развој и стално усавршавање.

Начин да се Концепт примени у пракси

Изврсне организације идентификују садашње и будуће компетенције запослених, са циљем да се имплементирају политике, стратегије, циљеви и планови. Оне регрутују запослене, активно и позитивно их подстичући, и улажу у њихов развој имајући у виду ту и такву компетентност. У складу са оперативним променама, које од запослених траже да се према сопственим могућностима мењају и прилагођавају, изврсне организације промовишу и подржавају њихов лични развој, омогућавајући им потпуно остварење потенцијала. Тиме се препознаје и прихвата значај интелектуалног капитала и примене знања за корист организације. Путем награда и препознавања у светлу развијања посвећености организацији, охрабрује се лојалност, а максимизује потенцијал и активно укључивање запослених. Негујући заједничке вредности и културу поверења, отворености и овлашћења, изврсне организације користе укључивање запослених да генеришу и примене идеје за побољшање.

Предности примене:

- Заједничко “власништво” над организационим циљевима и задацима;
- Посвећена, лојална и мотивисана радна снага;

- Изузетно вредан интелектуални капитал;
- Континуална побољшања способности и достигнућа сваке индивидуе;
- Повећана конкурентност кроз имиџ;
- Остваривање потенцијала.

✓ **Континуална побољшања и иновације – Континуално учење, побољшања и иновације (*Continuous Learning, Innovation and Improvement*)**

Концепт

Изврсност је изазов за *status quo* и ефективне промене, употребом учења за креирање иновација и повећање могућности.

Начин да се Концепт примени у пракси

Непрекидно учење је “средње слово” изврсних организација. Оне подједнако уче из сопствених активности и карактеристика, као и из активности других, ригорозном применом бенчмаркинга. Људи се охрабрују да гледају изван садашњег времена и садашњих могућности, а сазнања се апсорбују и шире уздуж и попреко организације са циљем да се максимизује учење и отвореност за идеје свих осталих заинтересованих страна. Пажљиве су у чувању интелектуалне својине и њеној експлоатацији за комерцијалне сврхе, где и када је то потребно. Њихови запослени стално трагају за могућностима континуалних побољшања и иновација које додају вредност.

Предности примене:

- Побољшана створена вредност;
- Побољшана ефективност и ефикасност;
- Повећана конкурентност;
- Иновације у производима и услугама;
- Апсорпција и ширење знања;
- Организациона агилност (покретљивост, окретност).

✓ **Партнерство са подуговарачима – Развој партнерства (*Partnership Development*)**

Концепт

Изврсност је развој и управљање партнерством које додаје вредност.

Начин да се Концепт примени у пракси

У променљивом окружењу, какво је данас, изврсне организације схватају да успех може да зависи од партнерстава које развију са другим организацијама и/или појединцима (корисници, друштво, добављачи, чак и конкуренти), а која су базирана на јасно идентификованим заједничким интересима. Ова партнерства омогућавају им да произведу већу вредност за све заинтересоване стране, оптимизујући суштинске предности. Партнери заједно раде на постизању заједничких циљева, подржавајући се вештинама, знањима и ресурсима, градећи одрживе односе засноване на међусобном поверењу, поштовању и отворености.

Предности примене:

- Повећана вредност за заинтересоване стране;
- Повећана конкурентност;
- Оптимизација суштинских предности;
- Побољшана ефективност и ефикасност;
- Повећане шансе за опстанак;
- Подељени трошкови и ризик.

✓ Корпоративна јавна (друштвена) одговорност (*Corporate Social Responsibility*)

Данас се све чешће говори о корпоративној друштвеној одговорности. Она представља опредељење за унапређење добробити заједнице кроз дискреционе пословне праксе и доприносе на рачун ресурса компаније.²⁴³ Кључна реч ове дефиниције је “дискреционе”. У питању је добровољно опредељење једне организације и њена одлука да изабере и примењује пословне праксе које дају доприносе.

Корпоративна друштвена одговорност представља један од стубова пословне изврсности организације. Друга два стуба пословне изврсности су задовољење захтева корисника и унапређење продуктивности пословања. Ова два стуба могу да резултују профитом, али без примене принципа друштвене одговорности нема пословне изврсности.

Неки од разлога за примену и развој корпоративне друштвене одговорности су следећи:

- повећање тржишног учешћа,
- јачање позиције робне марке,
- јачање корпоративног имиџа,
- унапређење способности за привлачење и мотивисање запослених,
- смањивање трошкова пословања,
- повећање привлачности за инвеститоре.

Концепт

Изврсност је поштовање минимума регулативе, која даје оквире за деловање организације и тежња да се схвате очекивања заинтересованих страна у друштву и да се одговори на њих.

Начин да се Концепт примени у пракси

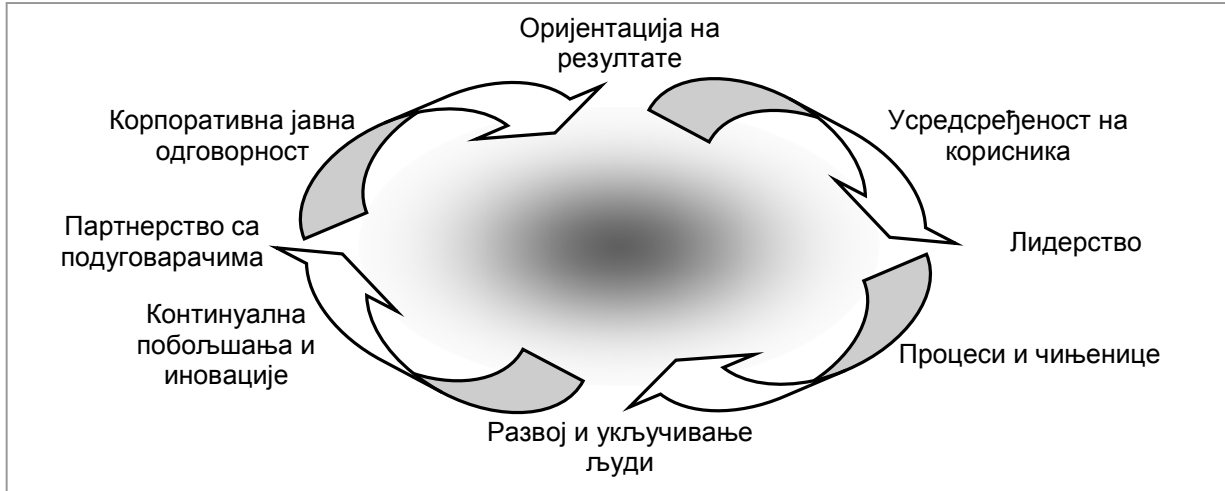
Изврсне организације негују етички приступ, тако што су у својим активностима транспарентне и одговорне према заинтересованим странама. Оне обраћају пажњу и активно промовишу друштвену одговорност и еколошку одрживост, сада и у будућности. Корпоративна јавна одговорност је изражена кроз вредности и интегрисана у организацију. Отвореношћу и активним укључивањем заинтересованих страна, изврсне организације достижу и премашују захтеве локалне, а где је потребно и регулативе глобалне заједнице. Осим управљања ризицима, оне покрећу и промовишу заједничке јавне пројекте, чиме подстичу и одржавају висок ниво поверења код заинтересованих страна. Бригом о утицају који имају и могу имати на заједницу, изврсне организације се труде да минимизују штетно деловање.

Предности примене:

- Побољшан јавни имиџ;
- Повећана вредност имена компаније (*brand-a*);
- Већи приступ финансијама;
- Здравивија и безбеднија радна средина;
- Снажнији менаџмент ризицима у корпоративној управи;
- Мотивисани људи;
- Лојалност корисника;
- Поверење и поуздање код заинтересованих страна.

²⁴³ Котлер, Ф., Ли, Н. **Корпоративна друштвена одговорност**, Адигес, Нови Сад, 2007. стр, 3.

Слика 6.2 – Фундаментални Концепти изврности



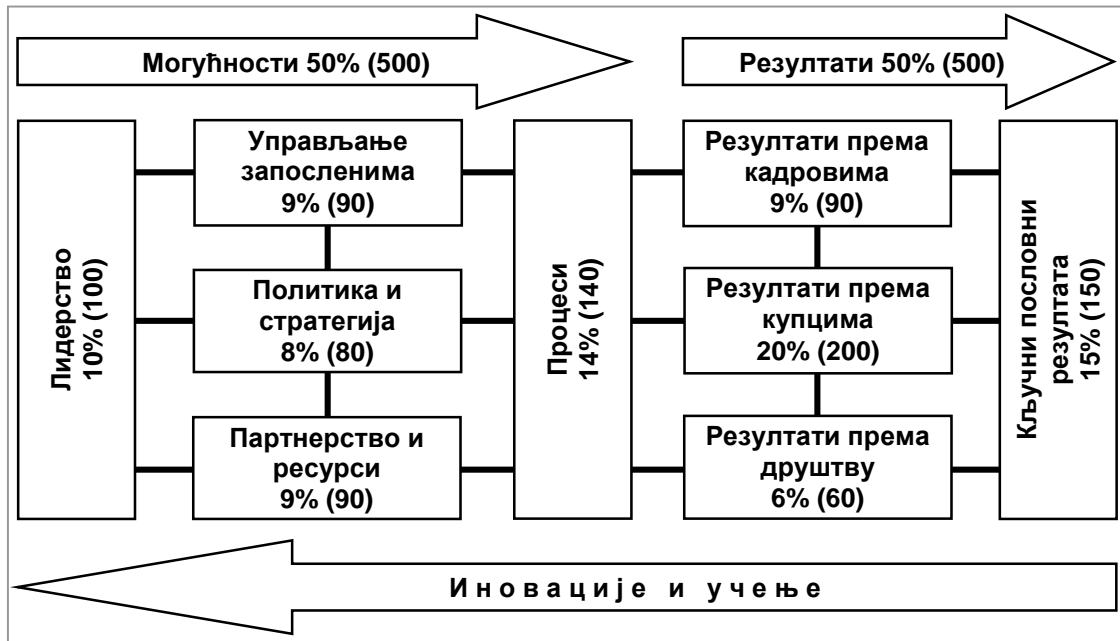
6.2.1.2. Модел изврности

EFQM Модел изврности је функционални и критеријумски приказ који нема обавезујући карактер, а одређен је кроз девет критеријума. Његова примена је, пре свега, осмишљена са циљем да се организацијама помогне у достизању изврности, у смислу каквом се она сада сматра, па је у складу са тим и сам Модел променљива категорија (друга ревизија модела је у примени од априла 1999.). Модел препознаје и прихвата да постоје многи приступи у постизању одрживе изврности за различите аспекте и активности.

Модел је динамичан и показује како иновације и учење могу утицати на побољшање могућности које, опет, воде побољшању резултата. Критеријуми су подељени у две категорије: могућности и резултати; при чему се код могућности води рачуна о томе како организација предузима кључне активности, а код резултата о томе који су од њих остварени. Срце модела је тзв. *RADAR* логика чији су елементи резултати (**R**esults) – коришћени код оцене резултата, приступ у смислу планирања (**A**pproach), развијање у смислу реализације (**D**eployment), оцена у смислу контроле, провере (**A**ssessment) и преглед у смислу преиспитивања (**R**eview) – коришћени код оцене могућности, чиме се Модел приближава *PDCA* циклусу и прати га.

Обзиром на необавезујући карактер Фундаментални концепти оправдавају примену модела и упућују на *TQM* концепт.

Слика 6.3 –EFQM модел за пословну изврсност са процентуалним учешћем у укупном резултату оцене (број бодова које организација може постићи при оцени дат је у загради)



✓ Критеријуми Модела

1. Лидерство (*Leadership*)

Изврсни лидери развијају и подржавају постизање мисије и визије. Они развијају организационе вредности и системе као основу за одрживи успех и примењују их кроз сопствене активности и понашање. Током промена задржавају сталност, а где и када је потребно, односно када за то постоје могућности, лидери мењају правац деловања организације и подстичу друге да их прате:

- 1.a. Лидери развијају мисију, визију, вредности и етичке норме и узори су културе изврсности;
- 1.b. Лидери су лично укључени у обезбеђивање развоја, примене и континуалних унапређења организационог менаџмент система;
- 1.c. Лидери остварују интеракцију са корисницима, добављачима и друштвеном заједницом;
- 1.d. Лидери подстичу културу изврсности међу запосленима;
- 1.e. Лидери идентификују и подстичу организационе промене.

2. Политика и Стратегија (*Policy and Strategy*)

Изврсне организације примењују конзистентну мисију и визију, развијајући стратегију фокусирану на заинтересоване стране, узимајући у обзир тржиште и индустрију у којој егзистирају. Политике, планови, циљеви и процеси развијени су и постављени тако да спроводе постављену стратегију:

- 2.a. Политика и стратегија базирају се на садашњим и будућим потребама и очекивањима свих заинтересованих страна;
- 2.b. Политика и стратегија базирају се на информацијама проистеклим из мерења резултата пословања, истраживања, учења и релевантних екстерних активности;
- 2.c. Политика и стратегија су развијене, преиспитане и унапређене;
- 2.d. Политика и стратегија су комунициране и дистрибуиране кроз све кључне процесе.

3. Људи – Управљање запосленима (*People*)

Изврсне организације управљају, развијају и остварују пун потенцијал својих запослених, како на индивидуалном, тако и на тимском и организационом нивоу. Оне подједнако промовишу и сличности и разлике и укључују и охрабрују сопствене људе, тиме што воде рачуна о комуникацији, наградама и истицању, на начин који мотивише кадар и изграђује посвећеност у употреби вештина и знања за корист читаве организације:

- 3.a. Људски ресурси су планирани, управљани и унапређивани;
- 3.b. Знања и компетенције запослених су идентификовани, развијани и одржавани;
- 3.c. Људи су укључени и охрабривани;
- 3.d. Организација и запослени воде активан дијалог;
- 3.e. Људи су награђивани, истицани и збриннути.

4. Партнерство и ресурси (*Partnerships and Resources*)

Изврсне организације планирају и управљају екстерним партнерствима, подуговарачима и интерним ресурсима, са циљем да се подржи политика и стратегија и обезбеди ефективно одвијање процеса. Током планирања, као и управљања партнерством и ресурсима, оне балансирају (врше оптимизацију) између садашњих и будућих потреба организације, друштвене заједнице и читавог окружења:

- 4.a. Екстерним партнерствима се управља;
- 4.b. Управља се финансијама;
- 4.c. Управља се инфраструктуром (објекти и инсталације), опремом и материјалима;
- 4.d. Управља се технологијом;
- 4.e. Управља се информацијама и знањем.

5. Процеси (*Processes*)

Изврсне организације дизајнирају, управљају и побољшавају процесе да би у потпуности задовољили и генерисали додатну вредност за кориснике и друге заинтересоване стране:

- 5.a. Процеси су систематично развијани и њима се управља;
- 5.b. Процеси су побољшавани према потребама, коришћењем иновација, а са циљем да се у потпуности задовољи и генерише додатна вредност за кориснике и друге заинтересоване стране;
- 5.c. Производи и услуге су пројектовани и развијани на основу потреба и очекивања корисника;
- 5.d. Производи и услуге се производе, испоручују и (кроз постпродајне активности) сервисирају;
- 5.e. Односима са корисницима се управља и стално су побољшавани.

6. Резултати према купцима (корисницима) – Задовољење купца (корисника) (*Customer Results*)

Изврсне организације свеобухватно прате, мере и достижу изразите резултате, уз пуно поштовање свих својих корисника:

- 6.a. Праћење и мерење перцепције (код корисника):
 - **укупан однос**: генерални став, одговорност, квалитет производа и/или услуге, поузданост, квалитет и брзина испоруке, цена и постпродајне перформансе,
 - **оспособљеност запослених**: опхођење према жалбама, ажурност документације, доступност најодговорнијег особља, испорука вредности за новац,
 - **лојалност**: намера да се поново купи и конзумира производ и/или услуга, спремност да се производ и/или услуга и/или предузеће препоруче другим потенцијалним корисницима;
- 6.b. Показатељи перформанси:

- **укупан однос:** тржишно учешће, награде и признања,
- **квалитет производа и/или услуга:** дефекти, грешке, гаранције и повраћај новца, жалбе и корективне акције проистекле из жалби,
- **продаја и постпродаја:** присутност на тржишту, квалитет испоруке, маркетиншки наступ, флексибилност и спремност да се брзо одговори захтевима корисника,
- **лојалност:** поновљени послови, нови и изгубљени послови, трајност односа, учесталост поруџбина.

7. Резултати према кадровима – Задовољење запослених (*People Results*)

Изврсне организације свеобухватно прате, мере и постижу изузетне резултате, имајући у виду сопствене запослене:

7.a. Праћење и мерење перцепције (код запослених):

- **мотивација** – могућности за учење, унапређење, напредовање у каријери и лично усавршавање, признања, лидерство, комуникативност, једнаке шансе за све, конзистентне и дистрибуиране: визија, мисија, вредности, политика и стратегија,
- **задовољство** – услови рада, плата, бенефиције, безбедно радно окружење, сигурност посла, улога у заједници, друштву итд.

7.b. Показатељи перформанси:

- **задовољство:** одсуствовање са посла, незадовољство, штрајкови, коришћење бенефиција и установа,
- **мотивација:** учешће у тимовима за побољшање, учешће у предлозима, нивои развојне обуке, континуирано учење,
- **услуге:** ажурност администрације, ефективна комуникација, одговор на захтеве, оцењивање обуке.

8. Резултати према друштву – Утицај на друштво (*Society Results*)

Изврсне организације свеобухватно прате, мере и постижу значајне резултате, имајући у виду друштвену заједницу:

8.a. Праћење и мерење перцепције (код друштва):

- организација као “одговорни грађанин”,
- укључивање у активности заједнице,
- активности на превенцији штетног деловања и нуспојава,
- активности које подржавају очување и одрживост ресурса,
- награде и признања;

8.b. Показатељи перформанси:

- управљање променама на свим нивоима организације,
- примена менаџмент система (*ISO 9000* и *ISO 14000*, односно интегрисани менаџмент системи, *SA 8000*),
- договори са властима,
- интеграција друштвених интереса у пословне активности организације.

9. Кључни пословни резултати (*Key Performance Results*)

Изврсне организације свеобухватно прате, мере и постижу изразите резултате, имајући у виду кључне елементе политике и стратегије:

9.a. Кључни пословни излази (аутпути):

- информације,
- перформансе,
- временске серије (циклуси),

- однос према добављачима,
- вредности које организација пружа за све заинтересоване стране,
- технологија;

9.b. Кључни показатељи перформанси;

- рачун добитка и губитка,
- *Cash Flow*,
- биланс стања/биланс успеха (*balance sheet*),
- додата вредност,
- кредитна способност.

6.2.2. Анализа маркетинг захтева у области задовољења корисника

Конзумеризам и понашање потрошача селективно се проучава и објашњава у разним областима: економији, пословним и маркетинг студијама, социјалним и психолошким истраживањима. Мада постоје разлике у претпоставкама о људској природи, почетним поставкама истраживања, факторима утицаја на понашање корисника и маркетинг одзив, као и методама које се у истраживањима користе, ипак не постоји јасна граница између истраживања и добијених резултата у овим различитим областима, што указује на интердисциплинарну и мултидисциплинарну природу ове проблематике.

Код пословног и маркетинг домена тежиште је на начинима задовољења и задржавања потрошача, са циљем да се генерише профит, побољшају компаративне предности компаније и осигура учешће на тржишту.

Са становишта пословања главни правци истраживања су: маркетинг односа са корисницима, који се бави утицајем задовољства корисника на конкурентност и остварени профит; методе мерења задовољства корисника и начини да се подаци о задовољењу корисника уграде у стратегију и побољшају односе компаније и корисника, односно помогну у задржавању корисника.

6.2.2.1. Понашање потрошача

6.2.2.1.1. Неопходност познавања потреба потрошача

Маркетинг треба у основи да концентрише све своје напоре на задовољавање потреба потрошача, јер су потрошачи почетна и завршна карика у ланцу маркетинг активности. Свака пословна организација мора да утврди потребе, жеље и захтеве интересних група и да оствари њихово задовољење, по могућности ефективније и ефикасније од конкурената и то на начин који одражава или унапређује добробит, како основне интересне групе пословне организације – њених корисника – тако и целокупног друштва. Главна разлика у овако опредељеном виђењу пословања, у односу на оквире пословне политике од пре нешто више од десетак година је у томе што савремена пословна политика мора да акцентира целокупно макроокружење пословне организације, а не само да се задржи на анализи свог конкретног тржишног сегмента.

Према дефиницији америчког Удружења за маркетинг²⁴⁴, понашање потрошача се дефинише као динамичка интеракција размишљања, понашања и догађања у средини, помоћу којих појединци управљају аспектима размене током свог живота. Суштина изучавања понашања потрошача је да се установи шта потрошач купује и зашто купује и колико често купује. У току истраживања понашања потрошача потребно је да се одреди које специфично значење има одређени производ за потрошача. Истраживање потреба потрошача може се посматрати и као истраживање о томе како појединци доносе одлуке о трошењу расположивих финансијских извора (новац у готовини и кредити) на куповину

²⁴⁴ Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 145

производа и услуга за које сматрају да ће задовољити њихове потребе и учинити их задовољнијим.

На понашање потрошача на тржишту утиче већи број фактора, а четири од њих је потребно сагледати да би се разумео процес понашања потрошача. То су:²⁴⁵

1. личне карактеристике потрошача,
2. карактеристике производа који је предмет куповине,
3. ситуације у систему потрошње,
4. маркетинг стратегије које предузеће користи на тржишту.

Потребе представљају физичко или емоционално незадовољство или тензију коју осећа потрошач (индивидуални и групни). Потреба треба да се претвори у жељу, што је први корак задовољавања потреба. Потребе су те које покрећу појединца на активност. Маркетинг треба да одреди који су то производи и услуге путем којих ће се задовољити потреба потрошача на најбољи начин.

Потребе су друштвена категорија. Оне се стално мењају и никад нису коначно задовољене. Основна подела потреба је на **урођене** и **стечене потребе**. Урођене потребе су оне које имају физиолошки карактер, попут потребе за храном, водом, ваздухом, облачењем, итд. Ове потребе се још називају и биолошким потребама, јер се њихово задовољавање односи на омогућавање живота људи. Стечене потребе су оне које настају под утицајем већег броја фактора у окружењу током биолошког развоја. На пример, познат је утицај културе, друштвене класе, референтних група, стила живота на формирање потреба потрошача. Овој групи потреба припадају потребе за поштовањем, статусом, престижом, моћи, образовањем, итд. Ове потребе се још називају и психолошке потребе и односе се на секундарне мотиве потрошача. Према неким схватањима²⁴⁶, постоји трио базичних потреба – то су потребе за моћи, удруживањем и успехом. Свака од ове три базичне потребе има једнствени утицај на процес мотивације потрошача.

Маслов (*Maslow*) је формулисао хијерархију потреба која категорички мотиве према нивоу њиховог значаја.²⁴⁷ Хијерархија потреба сугерише да потребе на одређеном нивоу морају бити бар делимично задовољене, пре него што се размотре оне потребе које се налазе на следећем, вишем, нивоу. Ова хијерархија потреба укључује следеће потребе:

1. психофизиолошке потребе,
2. потребе безбедности,
3. друштвене потребе,
4. самопоштовање,
5. самодоказивање.

Поред ових дефинисаних потреба, могу се уочити још две групе потреба, које се налазе на следећим нивоима и то су потребе за знањем (шести ниво) и екстерне потребе (седми ниво) – искуство и разумевање лепоте због ње саме.

Мотив је подстицај, покретач на акцију. Мотиви произилазе из потребе и фокусирани су ка њеном задовољавању. Познавањем мотива долази се до одговора зашто долази до куповине одређеног производа/услуге. Одлука о куповини је ретко кад резултат деловања само једног мотива. Мотиви произилазе из потреба и они су покретачи на акцију.

Мотиви настају по основу деловања стимуланса који могу бити интерперсоналног карактера (незадовољење потреба) и резултат спољног утицаја (привредна пропаганда).²⁴⁸ Мотиви могу бити позитивни (у чијој се основи налази незадовољење потреба, жеља и захтева) и негативни (за основу имају страх). Мотиви могу бити рационални и емоционални (ирационални). Рационални мотиви су они када се потрошачи

²⁴⁵ Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 146

²⁴⁶ Маричић, Б. *Понашање потрошача*, Економски факултет Београд, Београд, 1991. стр. 40

²⁴⁷ Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 148

²⁴⁸ Маричић, Б. *Понашање потрошача*, Економски факултет Београд, Београд, 1991. стр. 41

у процесу куповине руководе превасходно економским разлозима (цена, квалитет, гаранција, трајност, сервис, итд), док се емоционални мотиви односе на избор циљева потрошача на основу личних или субјективних критеријума (понос, истицање, индивидуалност, статус, престиж, рејтинг, итд).

6.2.2.1.2. Објашњења понашања потрошача

Понашање потрошача у конкретним ситуацијама опредељено је већим бројем фактора. Основна класификација ових фактора јесте на **екстерне** и **интерне факторе**. Екстерни фактори су они фактори који делују из окружења на потрошаче и могу бити општи и специфични. У опште факторе спадају географски и демографски фактори, култура, подкултура, економски систем и услови привређивања. Специфични спољни фактори се односе на комуникације између потрошача и резултат су деловања различитих друштвених и референтних група, итд. Интерни фактори се односе на ментално стање, карактеристике личности, као и особине личности.

Географски фактори делују на понашање потрошача преко фактора локације, односно географског подручја. Евидентно је да постоји утицај поднебља или климе на понашање потрошача – различито понашање у исхрани, становању, облачењу. Поред овога, на понашање потрошача утицај имају и степен урбанизованости, односно густина насељености и величина урбаних средина. Број становника на једном тржишту је битан због чињенице да су људи који живе на одређеном простору уједно и носиоци тражње и чине тржиште потрошача. Континуални раст светског становништва у крајњој линији значи повећање обима људских потреба.

Економска теорија је дала прво научно објашњење понашања потрошача, где је потрошач неко ко решава проблем – задовољава своје потребе, при чему се он рационално понаша, односно тежи ка максимуму корисности. Способност потрошача да доживи сатисфакцију коришћењем производа опада уколико се користи више производа и услуга.

Социолошко објашњење понашања потрошача полази од чињенице да је он друштвено биће, које се социјализује у друштву. Фактори који утичу на профил потрошача су:

- култура,
- друштвена класа,
- улога у друштву,
- стил живота,
- референтне групе и
- начин коришћења слободног времена.

Култура је основна детерминанта која утиче на понашање појединца као потрошача. Култура представља оквир у коме се одвија процес подруштвљења појединца. Култура одређује ставове и веровања потрошача, који се преносе са једне на другу генерацију. Култура се односи на скуп вредности, идеја, као и других битних симбола који појединцима омогућавају да међусобно комуницирају. Неки од ставова који се налазе под директним утицајем културе су и комуникација и језик, облачење, изглед, храна, време и осећај времена, породични односи, вредности и норме у друштву, веровања, навике.

Друштвене класе су групе појединца које се међусобно разликују према свом друштвеном статусу. Фактори у одређивању статуса су: ауторитет над другим лицима, доходак, власништво, начин потрошње, стил живота, занимање, степен образовања, личне везе и контакти, итд. Припадност друштвеној класи или слоју, утиче да се појединац као припадник одређене групе или слоја супериорно или инфериорно понаша на тржишту.

Породица је примарна референтна група која има најачи утицај на појединца у потрошњи. Породица представља групу од два или више лица која су повезана браком или сродством. Породица је битна за маркетинг зато што се на нивоу породице и доноси

бројне одуке о куповини производа и коришћењу услуга. Домаћинство јесте група људи који не морају да буду повезани сродством а чине јединцу у домаћинству. Начин понашања домаћинства у куповини и потрошњи је одређен структуром домаћинства, етапама у животном циклусу домаћинства и процесом одлучивања у домаћинству.

Референтна група је свака група са којом се појединац идентификује и чије вредности жели да користи као потрошач. То је група са којом се појединац пореди и која му служи као оријентир у понашању. Потрошач може и не мора да буде члан референтне групе, а њен утицај на појединца као потрошача може да буде и позитиван и негативан.

Стил живота је начин задовољења личних потреба појединца под одређеним условима друштвеног живота и у вези је са друштвеним слојевима који се понашају на различите начине. За маркетинг је важан онај аспект стила живота који говори о томе како се појединци идентификују као чланови различитих група, а самим тим и различитих начина живота.

Економско и социолошко објашњење понашања потрошача не узимају у обзир људски фактор, односно оне процесе који су интерни за појединца као потрошача. Према овом схватању, економски и социјални фактори делују, али се у личности дешавају интерни процеси од којих директно зависи како ће појединац примити те утицаје и реаговати на њих. Према Катони²⁴⁹, економско понашање појединца се налази под дејством психолошких фактора – постојећи економски услови делују на формирање психолошких процеса који утичу на осећање потрошача, па самим тим и на његово економско понашање. Психолошко објашњење понашања потрошача полази од следећих фактора који моделирају потрошача: особине личности, ставови и мишљења, мотивација, иновативност, класна свест, вођство мишљења, значај куповине и сагледавање ризика. Према најопштијем моделу понашања потрошача, потрошач је "црна кутија", где су улазне величине (*INPUT*) маркетинг и остали стимуланси, а излазне величине (*OUTPUT*) реаговање потрошача.

Личност појединца значајно утиче на понашање у процесу куповине. Личност представљају оне унутрашње психолошке карактеристике које дефинишу начине на које особа реагује на своје окружење. Личност се развија кроз одговоре на четири главна извора напетости: физиолошки процес раста, осујећеност, сукоби и претње.²⁵⁰ Личност одговара на ове изворе, осим на први, поистовећивањем или померањем. Постоје три основне теорије личности – Фројдова теорија, неофројдијанска теорија и теорија особина. Према Фројдовој теорији личност је резултат сукоба између унутрашњих психолошких појава и друштвено-прихватљивих норми понашања. Мотиви понашања су углавном подсвесни, повезани са либидом. Личност човека се састоји из три међусобно повезана елемента: *ид* (оно – билошки елемент), *его* (ја – човекова свесна контрола понашања) и *супер-его* (над-ја, друштвени елемент човекове личности). Неофројдијанска теорија сматра да су друштвени односи и везе фундаментални у формирању и развоју личности. Теорија особина покушава да мери специфичне особине личности по којима се појединци међусобно разликују.

Ставови представљају осећања или мишљења појединца према одређеном предмету или ситуацији. Могу бити позитивни, неутрални и негативни. Приликом формирања ставова главно место заузима процес учења потрошача. Основни извори утицаја на формирање ставова налазе се у непосредном искуству потрошача. На формирање ставова у знатној мери утичу референтне групе, посебно породица и пријатељи. Иако су ставови конзистентни, могу се променити под одређеним околностима и под утицајем одређених фактора. Због промене ставова долази до промене у стилу живота потрошача.

Детаљнији модел као улазне факторе у потрошачев систем одлучивања одређује маркетинг стимулансе (производ, цена, дистрибуција и промоција) као и остале стимулансе (економски, технолошки, политички, културни). Потрошач је опредељен

²⁴⁹ Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 161

²⁵⁰ Маричић, Б. *Понашање потрошача*, Економски факултет Београд, Београд, 1991. стр. 114

својим особинама и местом у процесу одлучивања, а као реаговање потрошача на стимулансе из предузећа и окружења, јавља се избор производа, избор марке, избор посредника, време куповине и вредност куповине.

6.2.2.1.3. Процес одлучивања о куповини производа и услуга – модели понашања

Примарни циљ маркетинг домена истраживања је разумевање корисника и утицај на понашање при куповини. Потрошачи су стално у ситуацији да врше одабир између више различитих варијанти. Процес одлучивања потрошача се састоји из два дела – самог процеса и фактора који утичу на тај процес.

Према Милсављевићу²⁵¹, у литератури из ове области јављају се четири теоријска објашњења процеса куповине:

- стимуланс – реакција,
- теорија менталног стања,
- потреба – сатисфакција,
- теорија проблем-решење.

Теорија стимуланс-реакција претпоставља да је свака акција потрошача на тржишту резултат деловања одређених спољних и унутрашњих стимуланса, који подстичу потрошаче на конкретне акције. Улога продавца је пресудна у процесу комуникације са купцима.

Теорија менталног стања посматра куповину као процес, а не као чин. Да би донео одлуку о куповини, потрошач пролази кроз различите фазе процеса, од препознавања потребе, тражења информација, процена алтернатива и саме куповине. Улога продавца је да што пре проведе купца кроз све фазе одлучивања.

Теорија потреба-сатисфакција третира потрошача као особу која куповином производа решава своје проблеме. Ова теорија тежиште ставља на купца, на његове потребе и жеље. Једино купац, или корисник, може оценити вредност производа и то по основу испуњења својих нада које су претходиле самој куповини. Улога продавца јесте да помогне у решавању проблема.

Теорија проблем-решење представља варијанту претходног модела, односно она проширује претходни теоријски модел. Овај модел је још више оријентисан на купца – на задовољење његових потреба и жеља. Према овом моделу, главни моменат јесте планирање процеса куповине. Од продавца се очекује да купцу укажу на предности и недостатке могућих варијанти.

Како на куповину делују економски, социолошки и психолошки фактори, куповина је процес. Код неких производа временски интервал између осећања потребе и одлуке о куповини је кратак, а код других дугачак, што зависи од карактера производа и могућности купца. Некад купац сам доноси одлуку, а све чешће је то процес у коме учествује више лица. Сматра се да постоји пет улога које једна особа може да игра у процесу одлучивања о куповини:²⁵²

1. иницијатор – особа која прва сугерише или размишља о одлуци о куповини,
2. особа од утицаја – особа која директно или индиректно врши утицај на основну одлуку о куповини,
3. одлучивач – особа која у ствари доноси одлуку о куповини,
4. купац – особа која обавља куповину,
5. корисник – особа или особе које конзумирају или користе производ или услугу.

²⁵¹ Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 164

²⁵² Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 166

Модел процеса одлучивања потрошача се састоји из 5 фаза:²⁵³

1. свесност потребе,
2. тражење информација,
3. процена алтернатива,
4. куповина,
5. оцена после куповине.

Процес одлучивања започиње када **потрошач постане свестан потребе**, а потребе могу бити подстакнуте спољним (економским, социолошким) и унутрашњим (психолошким) стимулансима, који мотивишу потрошача на понашање, односно акцију. Са аспекта маркетинг праксе, неопходно је да се разумеју мотиви који се доводе у везу са потребом куповине одређених производа, као и да се има на уму да су нивои потреба променљиви у времену и условљени различитим стимулансима.

Тражење информација може бити интерно и екстерно. Интерно тражење информација се односи на прибављање информација по основу сопственог искуства. Екстерно прикупљање информација подразумева прикупљање информација из различитих спољних извора, као што су пријатељи, привредна пропаганда, промотивни материјали, итд. Извори информација се могу поделити на меморију, личне, маркетиншке, независне или јавне медије и искуствене изворе. Доминантан је утицај интерних извора и прошлог искуства на одлуку потрошача о куповини.

Процена алтернатива представља фазу у којој потрошач поседује довољно релевантних информација да може да донесе одлуку. Постоји неколико концепција за процену алтернатива:²⁵⁴

- оцена атрибута производа,
- оцена скривених атрибута производа,
- оцена имиџа марке производа,
- процена производа са аспекта корисности за потрошаче,
- оцена алтернатива на бази одређене процедуре и метода за мерење преференција потрошача.

Куповина је фаза процеса куповине која представља резултат избора потрошача на основу рангирања разматраних алтернатива. Куповина може бити пробна и поновљена. Пробна куповина подразумева да потрошач први пут купује одређени производ. Поновљена куповина представља поновљено куповање производа који је већ једном купљен од истог произвођача и заснива се на лојалности потрошача у односу на марку производа. На одлуку о куповини утичу следћи фактори:

- ставови других о марци производа,
- постизање очекиване ситуације у куповини,
- утицај неочекиваних фактора на понашање потрошача у куповини.

Три битне одлуке се доносе у овој фази и то су одлуке о избору места куповине, цени и начину плаћања и року испоруке производа.

Оцена после куповине или понашање после куповине представља мерење степена сатисфакције потрошача обављеном куповином, који у значајној мери утиче на поновљени избор марке истог производа. Потрошач након куповине врши оцену куповине да би себе убедио да је остварио добар избор приликом куповине. Потрошачи могу бити задовољни или незадовољни купљеним производом. Задовољство купца јесте функција очекивања потрошача и уочљивих перформанси производа. Уколико производ испуњава очекивања, потрошач ће бити задовољан и обрнуто.

Свака одлука о куповини захтева разматрање три главна типа одлука о куповини:

²⁵³ Маричић, Б. *Понашање потрошача*, Економски факултет Београд, Београд, 1991. стр. 131

²⁵⁴ Маричић, Б. *Понашање потрошача*, Економски факултет Београд, Београд, 1991. стр. 133

- који производ купити са расположивим средствима,
- коју марку производа купити међу конкурентским производима,
- од кога или где купити производ.

Основне врсте процеса одлучивања потрошача или нивоа решавања проблема односе се на **продужени, ограничени и рутински тип куповине**.²⁵⁵ Карактеристика продуженог типа одлучивања је да потрошач тражи велики број информација и да споро доноси одлуку о куповини и подразумева да потрошач пролази кроз све фазе процеса одлучивања пре него што изабере конкретан производ. Користи се код куповине скупих производа, сложених перформанси, који имају дужи век употребе. Ограничени процес одлучивања потрошач користи кад поседује одређено искуство о куповини одређеног производа. Потрошач пролази кроз све фазе, али се у њима не задржава дуже време. Главна фаза код овог типа јесте оцена и рангирање алтернатива према утврђеним критеријумима од стране потрошача. Рутински тип куповине подразумева да се одређене фазе у процесу одлучивања о куповини прескачу. Овај тип куповине се догађа код производа који се купују редовно – то су куповине производа са ниском ценом и које су без ризика. Главна фаза у процесу јесте препознавање потребе.

Још један од модела процеса одлучивања приликом куповине приказан је у наставку тзв. “перспективом обраде информација” (слика 6.4).

Према овом моделу, процес корисниковог доношења одлука базира се на понашању вођеном жељом да се задовоље потребе и широком спектру мотивационих и фактора утицаја, а чине га следећи кораци:

1. **Препознавање потребе** – схватање разлике која постоји између постојећег и жељеног стања. Неколико фактора утиче на овај процес: промена ситуације, време, понуда нових производа, конзумирање, што све покреће потребу за другим производима. Чим постоји било какав поремећај унутар ових фактора, потреба се препознаје, а постаје значајна онда када се подудара са ресурсима које корисник поседује (нпр. новац, време итд.).
2. **Прикупљање података** – потрага за подацима релевантним за доношење одлуке о куповини, како из интерних, тако и из екстерних извора.

Прикупљање података обично почиње са интерним изворима, при чему излази из ове фазе зависе од информација, сећања и/или искуства о производу или услузи, односно способности да се та и таква индивидуална сазнања искористе. Уколико интерни извори не дају задовољавајући резултат, индивидуа се окреће екстерним изворима.

Екстерне претраге разликују се по: дубини, правцу (пропаганда, робна марка, информације са места продаје односно од продаваца, социјални контакти) или редоследу (према робној марки или карактеристици производа/услуга); а одређене су следећим детерминантама: производ, ситуација у којој се претрага одвија, понављање и сам корисник (знање, ангажовање, ставови, веровања и демографске карактеристике).

Степен претраге информација зависи од значаја који се придаје куповини за коју се доноси одлука, нпр. што је производ скупљи, то је и заинтересованост за прикупљање информација већа. Осим овога, релевантност (прикладност) презентованих информација о производу/услугу има утицаја на одлуку о куповини, односно веровање да ће производ/услуга бити у стању да задовољи исказану потребу.

²⁵⁵ Маричић, Б. *Понашање потрошача*, Економски факултет Београд, Београд, 1991. стр. 137

завршава конкретним поређењем произвођача односно производа, док је код избора различитих производа поступак обрнут.

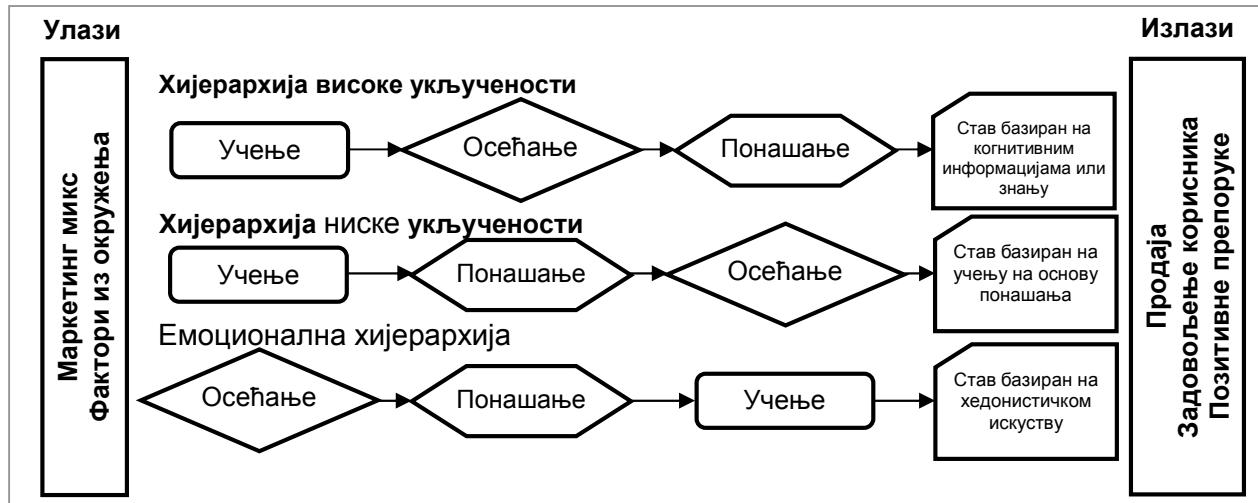
Могућности обраде информација о карактеристикама производа у основи зависе од индивидуалне информисаности. Нека истраживања су показала да су боље информисани корисници више фокусирани на објективне информације и карактеристике производа/услуга, док су мање обавештени корисници више опредељени субјективним информацијама и социјалним контактима. Даље, боље информисани корисници су спремни да плате више за квалитет, него мање информисани. Значајан део евалуације алтернатива пре куповине односи се на увереност у валидност информација које су добијене, као и поверење у изворе од којих су информације добијене.

4. **Куповина** – прибављање изабране опције производа/или услуге. Овај корак је у корелацији са одлукама које индивидуа мора да донесе. Чак и ако је алтернатива изабрана, куповина се не мора догодити, зато што су нпр. мотивација или околности за куповину промењене, добијене су нове информације, или на месту на којем треба да се догоди куповина нема изабране алтернативе производа/услуге, или можда начин плаћања није одговарајући итд. Зато, у фази куповине, коначна одлука може бити потпуно или делимично планирана или потпуно непланирана.
5. **Конзумирање** – употреба изабране опције. Након што га је купио, корисник може одмах употребити производ, или употребу одложити на неко време. Често се овде прави разлика између свесне и несвесне или чак импулсивне конзумације.
6. **Евалуација након куповине** – процена, након конзумације, о нивоу задовољства изабраном алтернативом. Резултат овог корака је или задовољство или незадовољство, са одређеним степенима градације.
7. **Уклањање** – ослобађање од остатака производа који је употребљен или производа који није коришћен. Ова фаза долази у центар пажње релативно скоро, са порастом бриге о окружењу, а укључује коначно одлагање, рециклажу, односно секундарну продају и/или употребу производа.

Осим перспективе обраде информација дате у претходном делу, маркетинг анализира и понашање корисника, користећи, на психолошким основама постављен, концепт ставова. Ставови се обично дефинишу као одлучујући фактор који одређује понашање корисника. Људи формирају ставове о себи, другим људима, производима, пропаганди, робним маркама, продавницама итд. вођени функцијом корисности, функцијом вредности, функцијом заштите ега и сазнајном функцијом, док димензије ставова укључују: осећања (*affect*), понашање (*behaviour*) и веровања и учење (*learning* и *beliefs*). Поменуте димензије могу се комбиновати у три модела хијерархије ефеката, што објашњава различите врсте процеса доношења одлуке (слика 6.5):

- Уобичајена хијерархија високе укључености (*High-Involvement Hierarchy*) види корисника као рационално биће оријентисано на решавање проблема, при чему се сугерише следећи редослед: учење, осећање, понашање;
- Хијерархија ниске укључености (*Low-Involvement Hierarchy*) ставља корисника у ситуацију ниске мотивације и ризика, а редослед димензија је следећи: учење, понашање, осећање;
- Емоционална хијерархија (*Experiential Hierarchy*) потенцира осећања корисника и упућује на следећи редослед: осећања, понашање и учење.

Слика 6.5 – Модели хијерархије ефеката



6.2.2.2. Процес задовољења корисника и стварање лојалности

Задовољство корисника (купаца, потрошача) одражава се, посредно или непосредно, на евалуацију свега што предузећа јесте, тј. производи, услуге, кадар, или комплетно окружење. Осим тога ово је пресудно за лојалност корисника, односно одлуку да се производ или услуга поново купе и/или користе.

Слика 6.6 приказује процес задовољења корисника, сублимирајући карактеристике производа, услуге, односно понашања особља, са очекивањима, перцепцијом квалитета онога што је испоручено у задовољењу захтева и са понашањем корисника након куповине производа/услуге.

Перцепција квалитета код корисника производа/услуге резултат је деловања неколико чинилаца. То су, пре свега, елементи производа/услуге односно продајно/сервисног особља које са корисником долази у контакт приликом процеса куповине/инсталације/употребе/пружања услуге. Перцепцији квалитета, осим овога, доприносе потребе које у односу на производ/услугу корисник има, а затим и очекивања која је на одређени начин купац стекао.

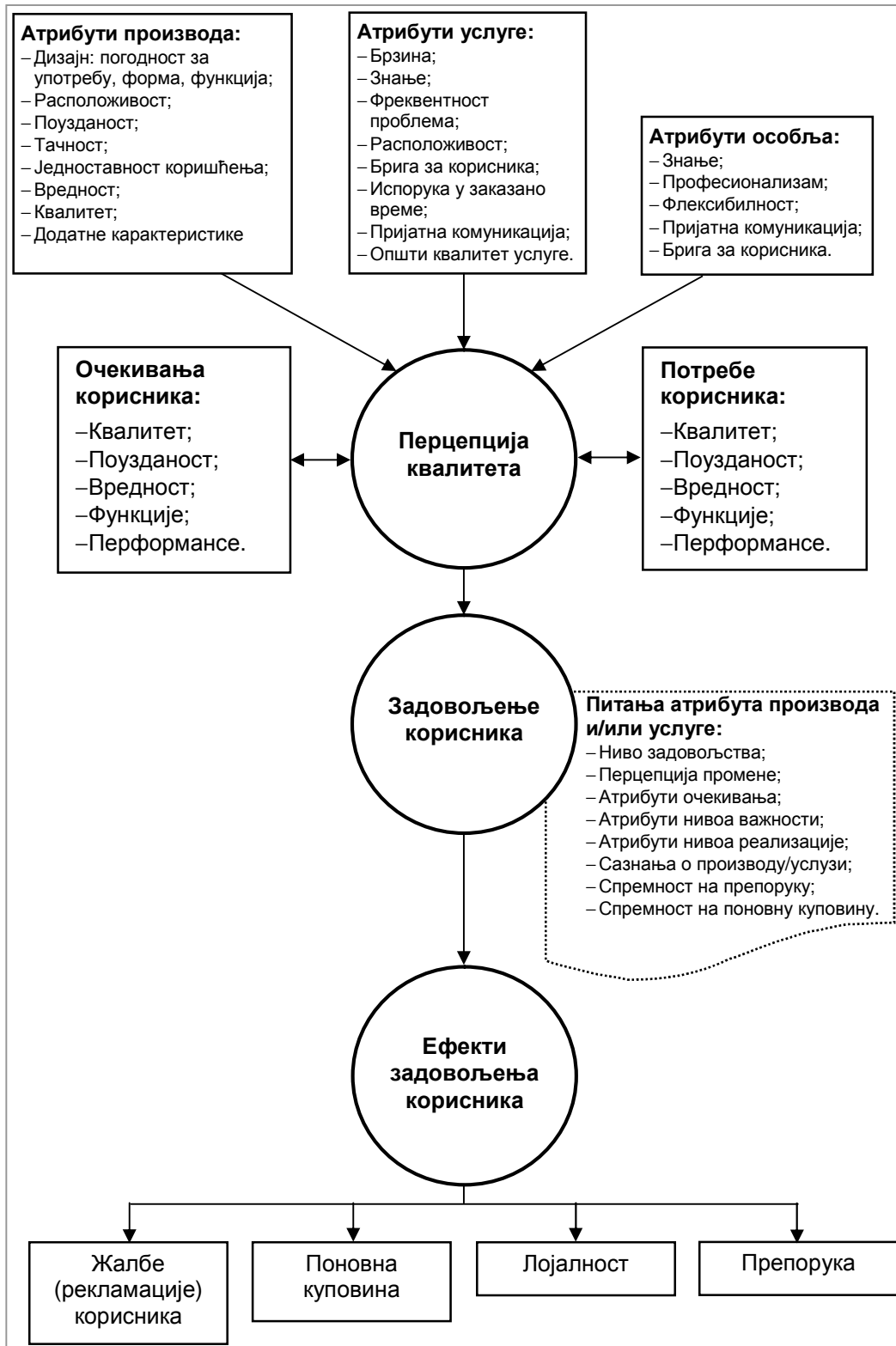
Очекивања корисника која се односе на атрибуте, карактеристике, користи од производа/услуге и најчешће обухватају експлицитна (конкретна) и имплицитна (подразумевајућа, упућујућа) очекивања. **Експлицитна** су "менталне мете" о карактеристикама производа и, углавном, укључују јасно дефинисане критеријуме по овом питању. **Имплицитна** очекивања су она кроз која се преламају разни утицаји, углавном створени поимањем бизниса уопште, индустријске области, социолошким или културним вредностима средине која окружује корисника.

Перцепција квалитета је појединачно најзначајнији фактор у задовољењу корисника, а обично се оцењује применом три критеријума: квалитет уопште, поузданост и степен до кога производ/услуга испуњавају потребе корисника.

Перцепција вредности обично концептуално упућује на цену која је придружена квалитету уопште или квалитет уопште који је придружен цени. Оцењује се на много начина, укључујући општу евалуацију вредности, очекивања од цене коју треба платити, па до посебних методологија нпр. коњуктурне анализе.

Извори који обрађују понашање потрошача упућују да је цена примарни индикатор квалитета, када су остали атрибути (особине) или предности релативно непознати, при чему код поновне куповине појединих категорија производа вредност фактора цене опада.

Слика 6.6 – Процес задовољења корисника



Задовољење корисника у многоме је рефлексција поклапања очекивања и искуства које корисник доживи кроз производ/услугу. Осим тога, искуства се такође рефлектују и на евалуацију производа/услуге. Када се спремају на куповину производа/услуге, корисници обично обаве неку врсту истраживања, да би добили информације потребне за одлуку о куповини. Места информисања купаца су промотивни медији, продајна места и/или продавци, пријатељи, познаници или сарадници/колеге, који су имали слична искуства, кроз препоруку. Ове информације имају утицаја на очекивања као и на способност да се

оцени (евалуира) квалитет, вредност или коначно способност да производ/или услуга задовоље одређене потребе.

Комбинација карактеристика производа/услуге, потреба и очекивања, перцепције квалитета и вредности за корисника резултује одређеним ефектима, односно понашањем корисника након куповине: жалбе (рекламације), поновна куповина, лојалност, односно препорука производа/услуге.

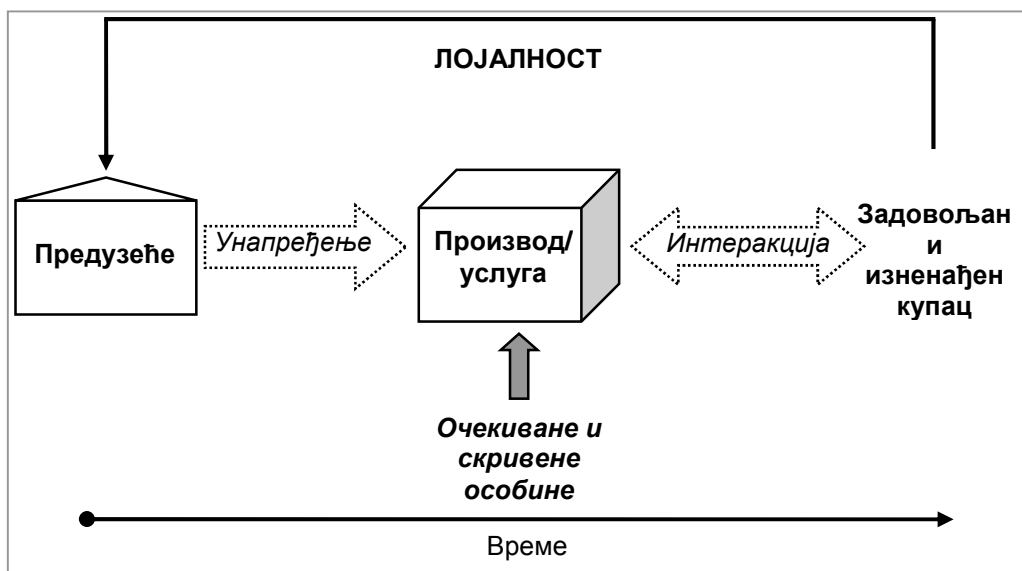
Битна карактеристика релације корисник – производ/услуга је да корисник посматрајући и анализирајући производ/услугу тражи у њему карактеристике које су му потребне, али истовремено бива пријатно изненађен ако производ/услуга поседује и више од тога. Производ ове релације, у случају да је она позитивна по купца, је осећај лагодности и задовољства који потпомаже да се корисник веже тј. стално “враћа” производу или произвођачу.

Значи, потрошачи заузимају позитиван став према производу/услугу када схвате да његове особине задовољавају њихова очекивања. Колико тај осећај задовољства бива већи, толико се са њим повећава и жеља да се то искуство понови. Циљ је придобити што више купаца са тим истим задовољавајућим доживљајем.

Често током времена, корисници доносе одлуке које их изнова враћају истом предузећу тј. производу/услугу и тако се развија лојалност. Корисник је лојалан ако би, у случају да није у могућности да изабере (купи, користи) одређени производ/услугу, био разочаран. Ово разочарење најчешће има за последицу осећај незадовољства. За предузеће је добро да међу својим корисницима има велики број лојалних јер они представљају групу која предности производа/услуге доживљава јачим интезитетом него његове мане, па се тако мане поништавају. Потрошачи, који се изнова враћају истом производу и при томе не константују понуду конкуренције, представљају групу моно-лојалних потрошача. Предузеће треба да тежи да тих потрошача има највише, јер је њих лако везати и за остале производе исте фирме, који на почетку нису били разлог везивања и лојалности потрошача.

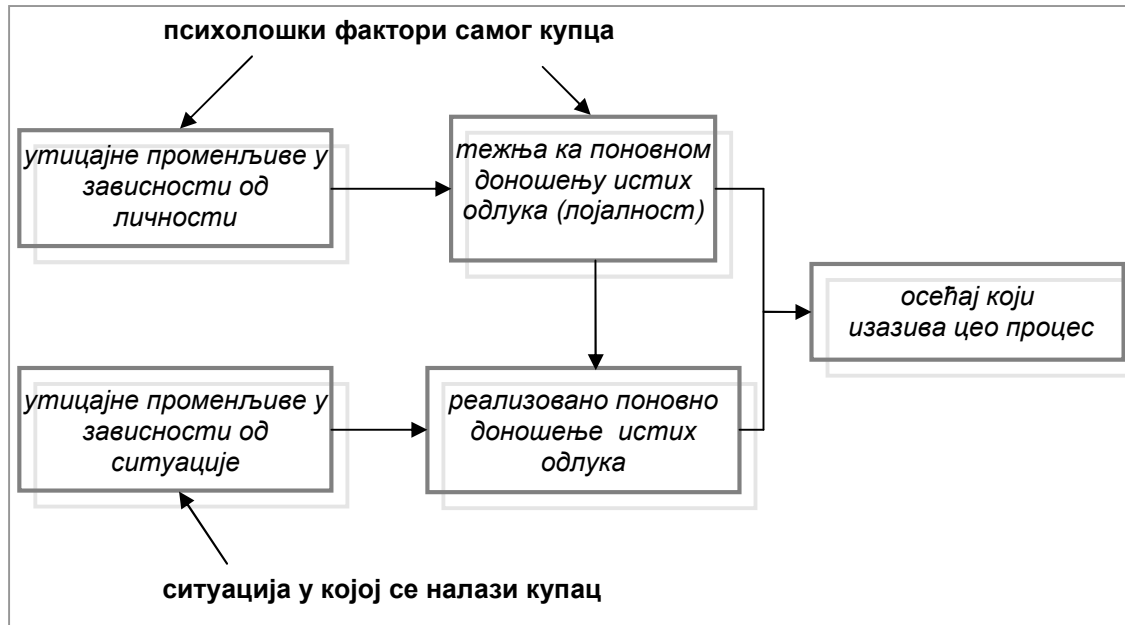
Слике које следе приказују процес настанка лојалности, односно факторе који утичу на стварање лојалности купца.²⁵⁷

Слика 6.7 – Приказ процеса настанка лојалности:



²⁵⁷ Gierl, H. *Marketing*, Stuttgart, 1995. g. Lojalitntsforschung, str. 217-303.

Слика 6.8 – Приказ фактора који утичу на стварање лојалности купца.



6.2.2.3. Маркетинг и менаџмент односа са корисницима

Парадигма у којој је фокус са пословања пребачен на корисника, што је резутовало менаџментом односа са корисницима (*Customer Relationship Management (CRMt)*), постаје одредница свих већих индустрија, а највидљивија је у бизнису базираном на корисницима (*consumer-based businesses*).

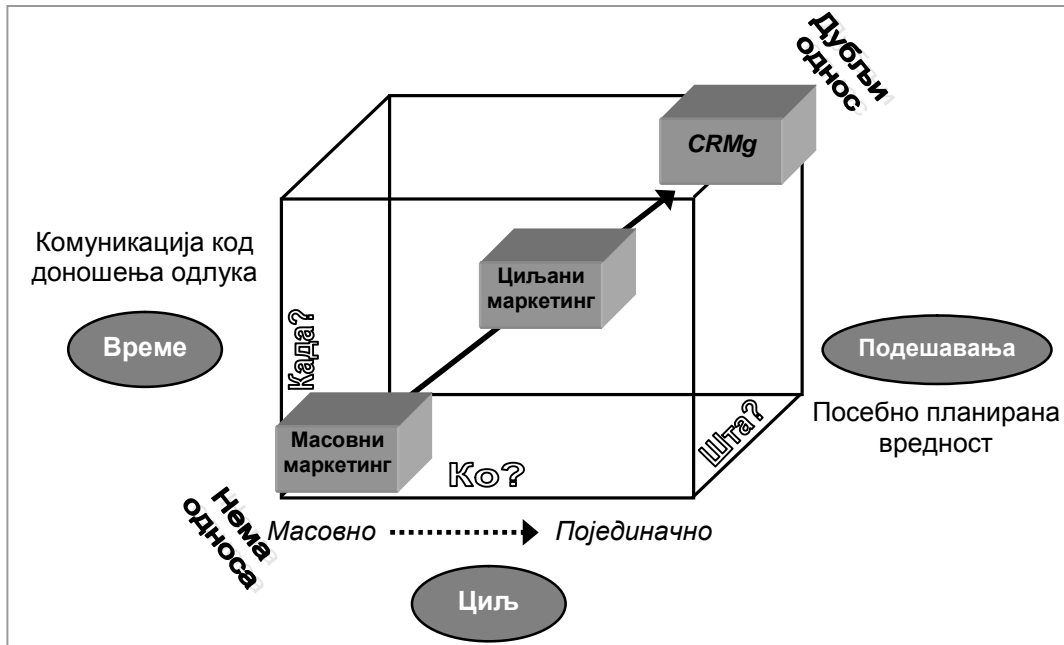
Електронско пословање расте експоненцијално. Како показују истраживања из 2003. резултати пословања преко Интернета премашују 3 трилијарде долара (*Gartner Group*). Предузећа све брже излазе на тржиште са новим производима и услугама, шире канале дистрибуције, теже глобализацији пословања, побољшавају корисничке услуге, смањују трошкове и повећавају лојалност корисника. Обзиром да постаје све више електронски, од односа са корисницима сами корисници очекују иновативнији, паметнији и лагоднији начин за комуникацију. Одатле је еволуирала и друга парадигма којом се тежи ефективнијој и електронској интеракцији са корисницима, а омогућена је персонализација и непрекидна комуникација са сваким појединачним корисником кроз канале или додирне тачке.

6.2.2.3.1. Еволуција маркетинг односа са корисницима

У последњих педесетак година, догодиле су се значајне еволутивне промене по питању поимања тржишта, карактеристика вредности и приступа маркетингу и корисницима уопште. Конкуренција је, пре свега, била та која је форсирала промене у маркетинг димензијама, што је приказано на слици 6.9.

✓ Масовни маркетинг (итерација: 1 – мноштво)

Пре педесетак година, масовни маркетинг је заменио интимност која је до тада постојала у продаји од-врата-до-врата. Ова пословна стратегија била је усмерена на натурање производа и креирање препознатљивости брэнда код мноштва људи. Различити канали на пр. ТВ, радио, новине и часописи, служили су за синхрону комуникацију са великом популацијом, са идентичном продајном и маркетинг поруком. Мада у почетку успешан, овај маркетинг приступ је изгубио на значају оног тренутка када је индустрија почела да потенцира изврност у операцијама, али не и у сервисирању, што је резутовало смањењем лојалности и поверења корисника, што је, опет, на крају довело до смањења профита.

Слика 6.9 – Маркетинг димензије корисника и производа²⁵⁸

✓ Циљани (усмерени) маркетинг (итерација: 1 – циљне групе)

Раних 80-их, појава телемаркетинга, директне поште, електронске поште, револуционарно је променила приступ маркетингу, омогућујући лакшу селекцију циљних група корисника уз могућност директног одзива. Рачунарске маркетинг апликације омогућавале су лако претраживање база са масом потенцијалних корисника, што је резултовало генерисањем специфичних и јединствених маркетинг листа. И ова пословна стратегија се мерила учешћем на тржишту, али не и “доживотно” вредности (*lifetime value*) односа. Усмерени маркетинг је побољшао резултате масовног маркетинга, али су сада поштански сандучићи идентификованих потенцијалних корисника били препуни. Коначни резултат овог приступа, скупог, неефективног и иритирајућег по кориснике, били су сасвим просечни маркетинг резултати.

✓ Маркетинг односа са корисницима (*Customer Relationship Marketing (CRMg)*) – итерација: 1 : 1

Студије из 90-их су показале “да је 6 пута скупље придобити новог корисника него задржати старог”. Ове су статистике нагнале индустрију да постане интуитивнија и интимнија са корисницима, што је резултовало нпр. следећим иницијативама:

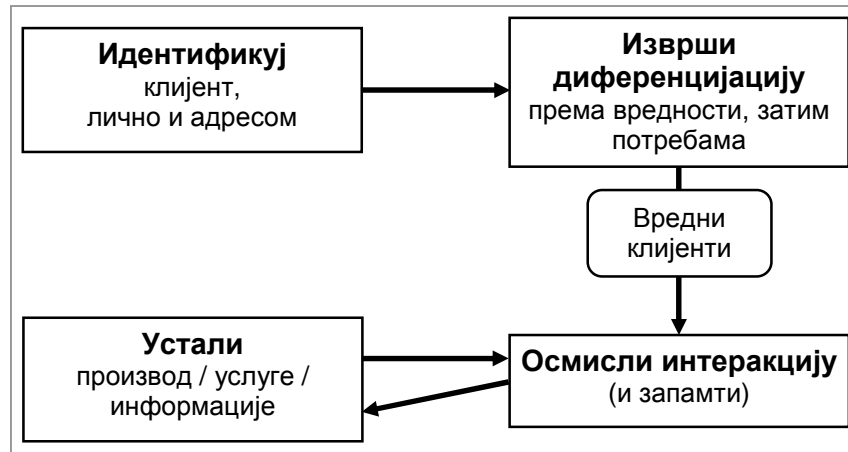
- Повећање лојалности, посебно профитабилних корисника;
- Смањење трошкова и ефективности маркетинг кампања;
- Дефинисање цене, понуде или компоненти производа (услуге) према специфичним типовима корисника итд.

Следећа слика приказује методологију маркетинга односа (*Peppers & Rogers*²⁵⁹).

²⁵⁸ Janjicek, R. *CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millenium*, technical white paper, HP Invent

²⁵⁹ Peppers, Д., Rogers, М. *The One to One Future-Building Relationships One Customer at a Time*, Doubleday Dell Publishing Group. Inc, 1997.

Слика 6.10 – Методологија маркетинга односа



Прва фаза маркетинга односа је идентификовање клијента и проучавање његових особина и понашања, са циљем да се схвате потребе, навике и жеље. Сазнања стечена у овој фази су обавезни инпути у маркетинг кампањама, плановима наступа и пословним стратегијама.

Менаџмент односа са корисником је друга фаза и она започиње успостављањем директне интеракције, а продужава се континуалном интеграцијом свих релевантних интеракција и дијалога (комуникације) остварених кроз пасивне или активне канале, односно “тачке додира” (“touchpoints”) са корисником. Са циљем да се проджи динамичност ове интеракције, успоставља се најбоља могућа дугорочно усмерена комуникација. Коначно, визија је да се креира такво предузеће које ће сваког вредног корисника третирати различито, пружајући само њему прилагођене производе и услуге (“one-to-one Enterprise”).

6.2.2.3.2. Маркетинг односа – принципи и процес

✓ Дефинисање маркетинга односа

Обзиром да је маркетинг односа у основи комплексан концепт, нема општеприхваћене дефиниције овог појма. Мање-више сви извори слажу се да је то на купца усредсређен (*customer-centered*) приступ, где предузеће тежи да успостави дугорочне пословне односе са потенцијалним и постојећим корисницима.

Следи прихватљива дефиниција која може бити погодна за даље дефинисање модела ефективног маркетинга односа:²⁶⁰

Маркетинг односа је процес којим предузеће изграђује дугорочни однос са потенцијалним и постојећим корисницима, тако што су обе стране (продавац и купац) усредсређене на заједнички дефинисане циљеве. Постизање ових циљева остварује се кроз: (1) разумевање потреба корисника, (2) третирање корисника као партнера, (3) обезбеђење да запослени задовоље све потребе корисника; ово од запослених може захтевати иницијативу и напоре које премешују норме самог предузећа, и (4) обезбеђење најбољег могућег квалитета, у складу са индивидуалним потребама корисника.

Ефективно постављен маркетинг односа ће водити следећим позитивним исходима: (1) високом проценту задовољених корисника, (2) већој лојалности корисника, (3) перцепцији већег квалитета производа/услуга код већине корисника и (4) повећању профита компаније-продавца.

²⁶⁰ Evans, J., Laskin, R. *The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application*, Industrial Marketing Management 23, 439-452, 1994.

Маркетинг односа је континуални процес, који од предузећа захтева да: (1) има константну комуникацију са корисницима, како би обезбедило да су захтеви правилно дефинисани, и (2) интегрише процес маркетинг односа у стратешко планирање, како би омогућило боље управљање ресурсима и предвиђање будућих потреба корисника.

Принципи изградње тесне интеракције са корисницима, посебно у епохи глобализације и пораста електронског пословања, могу се поставити на следећи начин:²⁶¹

- Принцип 1:** Боље антиципирање потреба за односима, односно вредности за корисника;
- Принцип 2:** Консолидација и омогућавање да се са свим корисницима врши интеракција кроз све канале;
- Принцип 3:** Успостављање такве инфраструктуре која ће континуално омогућавати подршку посебно успостављеном третману сваког од корисника;
- Принцип 4:** Додељивање ресурса, кадровских, процесних и технолошких, у складу са постизањем профитабилних резултата.

✓ Процес ефективног маркетинга односа

На основу напред дате дефиниције и неопходних објашњења, на слици 6.11 је дат модел ефективног маркетинга односа. Процес је сачињен из три сегмента: улаза, излаза и пратеће провере.

УЛАЗИ:

Познавање очекивања корисника. Ово укључује способност предузећа да идентификује жеље корисника и продукује производе/услуге које или испуњавају или чак премашују та очекивања. Мада се концепт чини једноставним, многа предузећа имају великих проблема да прецизно идентификују корисникова очекивања. Чини се да је овакво стање резултат јаза који је последица позиције са које се проблем посматра: јаза између онога што корисници желе и онога што виде да им предузеће испоручује (тачка посматрања корисника), и јаза који постоји између онога за шта предузеће верује да су жеље корисника и онога што јесу стварне жеље корисника (тачка посматрања предузећа). Постојање оваквог јаза приписује се следећим разлозима:²⁶²

- Многа предузећа мисле да већ знају шта њихови корисници желе;
- Постоји сумња у значајну прецизност утврђивања корисникових очекивања;
- Трошкови прикупљања података о захтевима и очекивањима корисника могу бити велики.

Изградња партнерског односа са добављачима (подогуварачима). Ово се пре свега односи на изградњу партнерских односа са услужним предузећима, која чине продајно-сервисну мрежу, а која су у блиском контакту са корисницима, односно која имају прилике да уграђују жељене услуге у традиционалну понуду производа. Овакво партнерство даје могућност предузећу да диференцира и повећа сврсисходност понуде, али и разради посебне приступе прилагођене сваком кориснику.

Популарност партнерског односа све више расте због неколико разлога: комплексност савремених производа – корисницима је потребно све више информација и обуке; што је природа производа прихватљивија за корисника, то је веће тржишно учешће услужних предузећа; добар пословни однос индустријских купаца и продаваца поприма форму неписаних уговора.

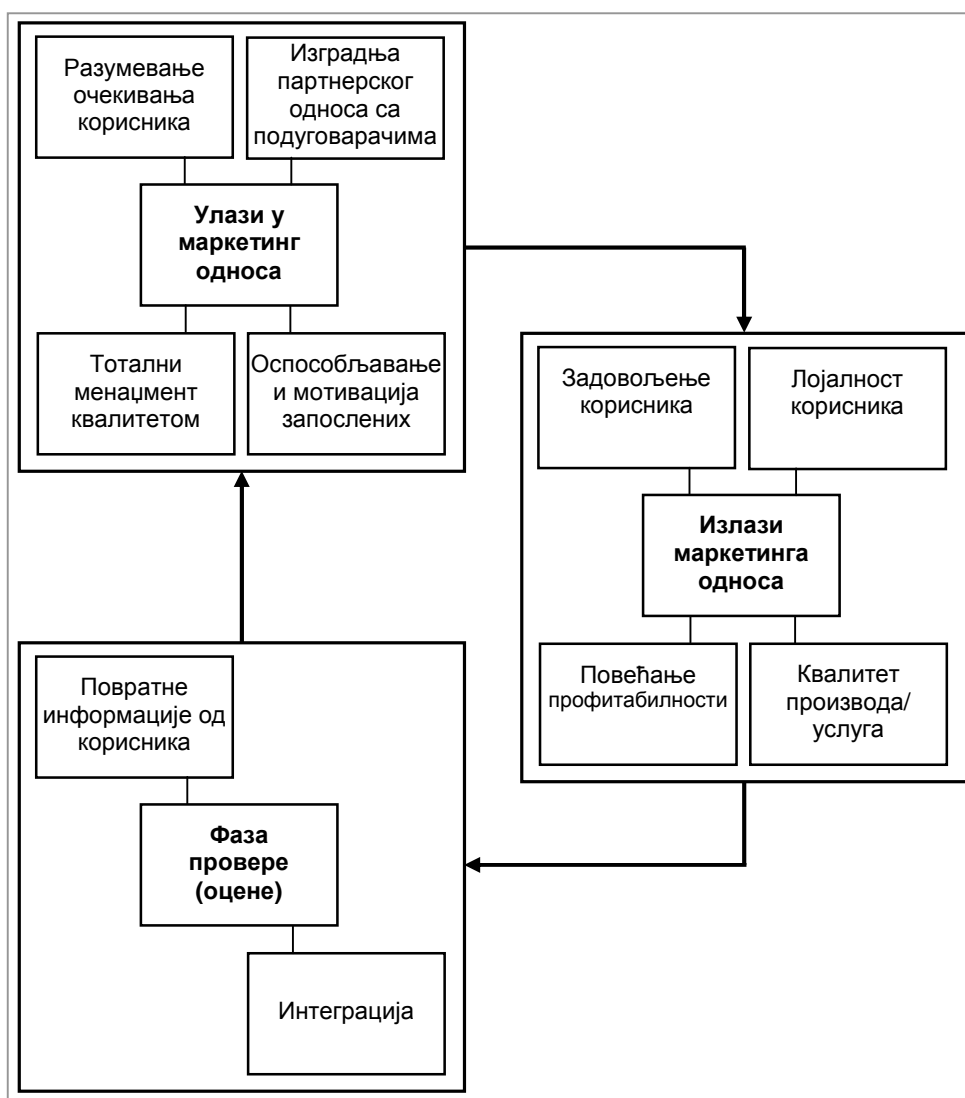
²⁶¹ Janjicek, R. *CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millenium*, technical white paper, HP Invent

²⁶² Hepworth, M. *Canadians Need to Learn More about Customer Expectations*, Marketing News, March 16, 18 (1992).

Много је димензија о којима треба водити рачуна у изградњи партнерских односа:²⁶³

- Фокусираност и тежња ка заједничким интересима. И купац и продавац овај однос морају схватити као однос у коме обе стране имају користи (“win-win”);
- Сарадња у постизању заједнички постављених циљева;
- Сарадња “у добру” али и “у злу”. Дobar партнерски однос подразумева и разраду планова за ситуације када постоје проблеми које треба заједнички отклонити;
- Заједничка разрада планова који се односе на цену, експанзију или консолидацију на тржишту. Партнери морају дати предност подстицајној страни оваквих промена;
- Предност дати партнерским односима изграђеним на поштењу, отворености и нормалној комуникацији, пре него на потписаним уговорима.

Слика 6.11 – Модел ефективног маркетинга односа²⁶⁴



Оспособљавање и мотивација запослених. Овде се мисли на оспособљавање, охрабривање и награђивање кадрова, уз слободу иницијативе и употребу маште. Са становишта маркетинга односа ово значи да овако усмеравани запослени често спонтано и самоиницијативно, боље од процедуралних решења, могу испунити очекивања и

²⁶³ Bell, C., Zemke, R. *Managing Knock Your Socks Off Service*, American Management Association, New York, 1992, pp. 50-68.

²⁶⁴ Evans, J., Laskin, R. *The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application*, Industrial Marketing Management 23, 439-452, 1994.

решити захтеве, смањујући тако фрустрације и незадовољство корисника. Предности оваквог приступа су следеће:

- Изван стриктних процедуралних ограничења, запослени могу специфичне контакте преокренути у дугорочне односе, што је и крајњи циљ маркетинга односа;
- Корисници су склони да посвећеност организације задовољењу њихових захтева виде кроз напоре у овом погледу;
- Мотивисани запослени ће “бујати” у оваквом окружењу;
- Давање већег ауторитета и иницијативе запосленима значи и мање бирократије.

Да би се овакав приступ употребио, потребно да су испуњена следећа четири услова: приступ мора бити усклађен са мисијом предузећа; запослени морају имати знања и вештине за решавање проблема и доношење одлука; запослени морају имати ауторитет, а то значи и одговорност, да доносе одлуке које ће побољшати услугу корисницима; предузеће мора створити климу у којој је дозвољено правити грешке и учити на грешкама.²⁶⁵

Тотални менаџмент квалитетом. *TQM* укључује потпуну координацију напора на постизању конкурентске предности континуалним побољшањем свих аспеката предузећа. Тобин²⁶⁶ указује на пет области које *TQM* разликују од традиционалног менаџмент приступа:

- *TQM* захтева да се све пословне одлуке доносе вођене сврхом спровођења повећања здвољства корисника, пре него самог предузећа;
- *TQM* захтева приступ где је квалитет, као критеријум, постављен пре профита;
- *TQM* је мултидимензионални приступ. Гарвин²⁶⁷ наводи осам димензија квалитета које су оријентисане на корисника: перформансе, карактеристике, поузданост, конформност употребе, трајност, погодност за сервисирање (одржавање), естетика, и опажени квалитет;
- *TQM* захтева укљученост запослених, од сваког се очекује да доприноси побољшању квалитета;
- *TQM* је процесно оријентисан. Процесно оријентисано предузеће има дугорочан, стално растући приступ побољшању квалитета.

ПОЗИТИВНИ ИЗЛАЗИ ПРОЦЕСА МАРКЕТИНГА ОДНОСА

Задовољење корисника. Кључни циљ маркетинга односа са корисницима је повећање задовољства, односно задовољан корисник је онај који осим производа, услуге или система, од добављача добија и значајну додатну вредност. Предности потпуно задовољеног корисника су поновна куповина, препорука и знатно нижи трошкови придодати услуживању постојећих у односу на привлачење нових корисника.

Овде постоји неколико препрека: нека предузећа не схватају да се задовољство корисника не може продуковати у фабрици или чувати у инвентару (на складишту), оно захтева континуално укључивање сваког одељења и појединца; задовољење корисника захтева посвећеност врховног руководства, само непосредни контакт између њих и корисника може повећати учешће на тржишту и профит; некада предузећа обећавају више него што могу или се сете да испуне, неопходно је постојање унутрашњег “памћења” датих обећања; компаније често неадекватно проучавају задовољство, посебно могућност да дође до пада задовољства (честа појава у *business-to-business* предузећима).

²⁶⁵ Edosomwan, J. A. **Six Commandments to Empower Employees for Quality Improvement**, *Industrial Engineering*, July, 14- 15 (1992).

²⁶⁶ Tobin, L. M. **The New Quality Landscape: Total Quality Management**, *Journal of Systems Management*, November, 10- 14 (1990).

²⁶⁷ Garvin, D. A. **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge**, Free Press, New York, 1989, pp. 69-81.

Лојалност корисника. Ево неких предности успостављене лојалности корисника: (1) поновна куповина; (2) куповина унутар линије производа; (3) позитивне препоруке потенцијалним корисницима и (4) извесна имуност на конкуренцију. Да би се ове предности оствариле, компанија мора да има успостављен систем на свим нивоима, који треба да обезбеди разумевање очекивања корисника, развој партнерства са подговорачима, одговарајући однос према запосленима и *TQM*, као улазе.

Квалитет производа/услуга. Још један позитиван излаз процеса маркетинга односа, којим се предузеће охрабрује да континуално унапређује квалитет, снижава трошкове, односно доприноси корисниковом прихватању тих побољшања.

Повећање профитабилности. Профитабилност је елемент мисије готово сваког предузећа. Руководство има потребу да види како су њихове акције утицале на профит. Профит је само "семафор" (бројач) који презентује напоре компаније на свим нивоима. Улази у маркетинг односа могу доста да коштају, али би излази требали да их изравнају и премаше, посебно на дугорочном нивоу кроз повећање задовољства корисника, изградњу лојалности и снижавање трошкова путем побољшања квалитета.

ФАЗА ПРОВЕРЕ

Како слика 6.11 приказује, маркетинг односа је континуални процес, који од предузећа захтева да подстиче кориснике на повратну спрегу, како би се обезбедило да су потребе правилно дефинисане, и да интегрише маркетинг односа у процес стратешког планирања.

Повратна спрега од корисника. Ово је најбољи начин да се остане у контакту са оним што је перцепција корисника о самом предузећу, како у смислу уопштених ставова, тако и у смислу индивидуалне оцене. Функција система повратне спреге у овом случају је да: (1) прикупи, анализира и дистрибуира информације о потребама, очекивањима и перцепцији корисника и (2) уобичаји комуникацију предузећа са корисницима.²⁶⁸

Традиционално, приговори корисника су најчешћи механизам повратне спреге. Међутим, савремени услови привређивања од предузећа захтевају знатно интелигентнији приступ, који укључује и програм испитивања и извештавања корисника, креирање корисничких база, мониторинг корисника (нпр. телефонским позивима) и испитивање конкуренције и њених корисника. Систем повратне спреге треба да покаже вољу компаније да учи и одговара на све захтеве корисника, односно омогући адекватне улазе у маркетинг односа.

Интеграција. Да би правилно функционисао, процес маркетинга односа од предузећа захтева да интегрише фокусираност на корисника у процес стратешког планирања. Један од начина да се овоме приступи на релевантан начин је примена бенчмаркинга, што предузећу, на основу сазнања о индустријским лидерима и конкуренцији, треба да омогући сагледавање снага и слабости, односно јаза између перформанси компаније и корисничких стандарда. Овде се препоручују четири корака: (1) идентификација атрибута који утичу на перцепцију вредности код корисника; (2) истраживање перформанси компаније; (3) анализа перформанси конкуренције и (4) затварање јаза између очекивања корисника и онога што предузеће пружа.²⁶⁹

Бенчмаркинг тера предузеће да сагледа утицај свог маркетинга односа на кориснике, односно пружа могућност даљег присаједињавања захтева корисника у процес стратешког планирања.

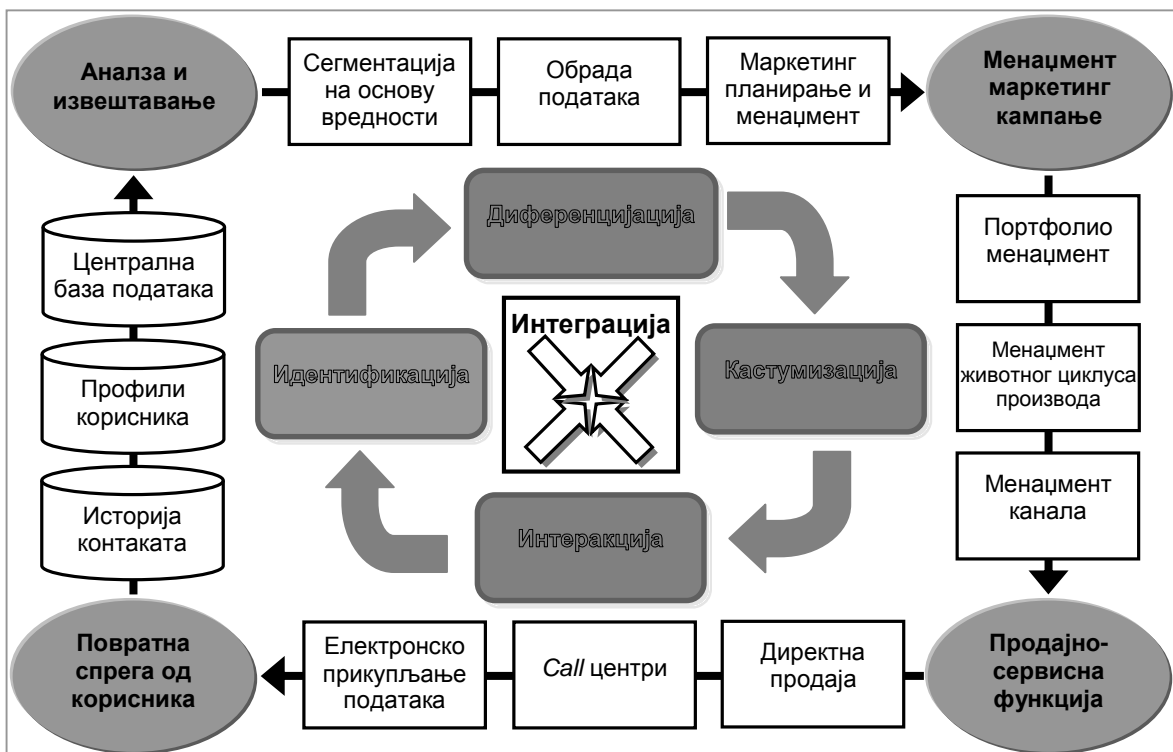
²⁶⁸ Miller, T. O. *A Customer's Definition of Quality*, Journal of Business Strategy, January/February, 4-7 (1992).

²⁶⁹ Rosenbloom, B., Larsen, T. L. *How Foreign Firms View Their U.S. Distributors*, Industrial Marketing Management, May, 93-101 (1992).

6.2.2.3.3. Менаџмент односа са корисницима (CRMt) – HP модел односа са корисницима²⁷⁰

Hewlett-Packard је, на основу информација и искустава са сличних пројеката широм света, развио сопствени модел односа са корисницима (*Customer Relationship Model*), где су, подржани на тактичком нивоу, односи мерени током времена (слика 6.12). Модел, подржан информационом технологијом, интегрише елементе идентификације, диференцијације, кастумизације (прилагођавања) и интеракције, са одговарајућим излазима: анализом и извештавањем, смерницама за менаџмент маркетинг кампање и продајно-сервисну функцију, односно повратном спрегом од корисника. Коначан резултат је снажнији однос, који води прихватљивој лојалности и задржавању корисника, односно профиту.

Слика 6.12 – HP CRM процес и функције



Постоји мноштво поимања менаџмента односа са корисницима (*Customer Relationship Management – CRMt*):

- Негде је *CRMt* дат као ланчани процес, који интегрише све процесе у предузећу који се односе на кориснике;
- Негде се *CRMt* придаје способност да побољша ефективност и ефикасност аутоматизације маркетинга компаније, односно усмерава и води маркетинг кампање;
- Негде се напомиње да *CRMt* имплементира аутоматизацију у услуге корисницима, тако да представници компаније задужени за овај сегмент имају приступ детаљним корисничким профилима и мерама које треба предузети;
- Негде је *CRMt* аутоматизација продајне силе, која асистира у лакшем управљању код предвиђања продаје, корисника и могућности, односно добијања информација о одговарајућим контактима.

²⁷⁰ На основу: ²⁷⁰ Janjicek, R. *CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millenium*, technical white paper, HP Invent

За *HP* (слика 6.13) *CRMt* је предузетничка пословна стратегија, којом се фокусирано знање, пословни процеси и организациона структура ставља у окружење корисника и напретка за целу организацију. Оваква пословна стратегија подржана је информационом инфраструктуром (*Information Technology Infrastructure*), чији су сегменти: складишта података (*data warehouse*), софтвери за подршку одлучивању (*decision engines*) и одговарајући, интегрисани “посредници” (*middleware*) за канале/тачке контакта са корисницима; са намером да се током времена, на релевантан начин, боље схвати понашање и одзив корисника.

Слика 6.13 – *CRMt HP* пословна стратегија



6.2.3. Захтеви, упутства и препоруке стандарда

6.2.3.1. Захтеви стандарда *ISO 9001:2000* у процесном моделу, према мегапроцесима

У наставку се потенцирају модули стандарда, процеси и потпроцеси који, као примарни, на било који начин (директно или индиректно) могу имати утицаја на обезбеђивање задовољења захтева корисника. Секундарни процеси (они који на било који начин тангирају примарне, и/или утичу на њихову реализацију) су такође увршћени у разматрање. Резултат оваквог приказа треба да буде касније повезивање процеса у моделу, интеграција са елементима, у наставку датих упутстава и препорука, који се односе на економију предузећа и поступање са приговорима, односно повезивање за елементима пословне изврснооти, односно елементима маркетинга односа.

6.2.3.1.1. Одговорност руководства

Највише руководство мора да:

1. Обезбеди доказе о ангажовању на развоју и примени система менаџмента квалитетом (у даљем тексту *QMS*) и сталном побољшавању његове ефикасности, тиме што:
 - информира организацију о важности испуњавања захтева корисника, прописа и других нормативних докумената;
 - успоставља политику квалитета;

- осигурава да су утврђени циљеви квалитета;
 - спроводи преиспитивања и
 - осигурава расположивост ресурса;
2. Осигура да се утврђују и испуњавају захтеви корисника и повећава њихово задовољење;
 3. Обезбеди да политика квалитета:
 - одговара сврси организације;
 - садржи опредељеност да се испуњавају захтеви и да се стално побољшава ефективност *QMS*-а;
 - даје оквир за утврђивање и преиспитивање циљева квалитета;
 - буде саопштена и објашњена свима у организацији и
 - буде преиспитивана да би стално била адекватна;
 4. Обезбеди да се на одговарајућим функцијама и нивоима унутар организације утврде циљеви квалитета, мерљиви и усклађени са политиком квалитета, укључујући оне који су потребни за испуњавање захтева за производ;
 5. Обезбеди да се:
 - планира *QMS*, како би се испунили општи захтеви, који се односе на: сам систем квалитета, процесе у организацији и менаџмент процесима; као и на циљеве квалитета,
 - одржава целовитост *QMS* када се планирају и примењују измене;
 6. Осигура да се одговорности и овлашћења дефинишу и саопште у организацији;
 7. Именује представника руководства за квалитет;
 8. Осигура да се успоставе одговарајући, ефективни процеси комуницирања унутар организације;
 9. Преиспитује *QMS* у планираним интервалима, како би се обезбедила његова стална прикладност, адекватност и ефективност. Ово преиспитивање мора да обухвати процењене могућности за побољшавање и потребу за изменама у *QMS*-у, укључујући политику и циљеве квалитета.

Записи о преиспитивању од стране руководства морају се одржавати.

Улазни елементи преиспитивања јесу:

- резултати провера,
- реаговања корисника,
- перформансе процеса и усаглашеност производа,
- статус превентивних и корективних мера;
- додатне мере проистекле из претходних преиспитивања од стране руководства,
- измене које би могле утицати на *QMS* и
- препоруке за побољшавање.

Излазни елементи преиспитивања јесу:

- побољшавање ефективности система менаџмента квалитетом и његових процеса,
- побољшавање производа у вези са захтевима корисника и
- потребни ресурси.

Представник руководства, без обзира на своје друге одговорности, мора преузети одговорност и овлашћења, која обухватају:

- обезбеђивање процеса потребних за утврђивање, примену и одржавање *QMS*-а;

- извештавање највишег руководства о делотворности QMS-а и о свим потребама за побољшавањем и
- осигуравање стварања свести о захтевима корисника на свим нивоима у организацији.

6.2.3.1.2. Менаџмент ресурсима

Организација мора да дефинише, обезбеди и управља ресурсима потребним за:

- примену и одржавање QMS-а и стално побољшавање његове ефективности и
- повећавање задовољења корисника испуњавањем њихових захтева.

Менаџмент ресурсима обухвата:

1. Људске ресурсе

- Особље које обавља послове који утичу на квалитет производа мора да буде оспособљено у погледу образовања, обуке, знања и искуства;
- У складу са овим мора да се:
 - дефинише потребна оспособљеност особља, које обавља послове који утичу на квалитет производа,
 - обезбеди обука или предузму друге мере да се задовоље ове потребе,
 - оцењује ефективност предузетих мера,
 - осигура да запослени буду свесни релевантности и важности својих активности и начина на који они доприносе остваривању циљева квалитета и
 - одржавају одговарајући записи о образовању, обуци, знању и искуству.

2. Инфраструктуру

- Инфраструктура потребна за постизање усаглашености са захтевима производа, мора да се дефинише, обезбеди и одржава.
- Инфраструктура, где је то применљиво, обухвата:
 - зграде, радни простор и припадајућу опрему;
 - процесну опрему (хардвер и софтвер) и
 - услуге подршке (као што су транспортне или комуникационе услуге).

- 3. Радну средину – мора да се дефинише и обавља менаџмент радном средином потребном да би се постигла усаглашеност са захтевима производа.

6.2.3.1.3. Реализација производа

✓ Планирање реализације производа

Усклађено са захтевима осталих процеса система менаџмента квалитетом, организација мора да планира и развија процесе потребне за реализацију производа.

Том приликом, организација мора да, тамо где је то погодно, утврди следеће:

- циљеве квалитета и захтеве за производ,
- потребу за успостављањем процеса, документе и да обезбеди посебне ресурсе који одговарају датом производу,
- захтеване активности верификације, валидације, праћења, контролисања и испитивања, које су специфичне за дати производ, као и критеријуме за прихватање производа и
- записе који су потребни да би се обезбедили докази о томе да процеси реализације и резултујући производ испуњавају захтеве.

Излазни елементи овог планирања морају да буду у форми која одговара методама рада у организацији.

✓ Процеси који се односе на кориснике

Ефективан однос са корисницима од одржанија захтева да:

1. Утврди захтеве:
 - које је специфицирао корисник, укључујући и захтеве за активности испоруке и активности после испоруке,
 - које корисник није исказао, али који су неопходни за специфицирану или намеравану употребу, када је позната,
 - из прописа и других нормативних докумената који се односе на производ и
 - које дефинише организација, а додатни су у односу на претходне;
2. Преиспита захтеве који се односе на производ, пре прихватања обавезе да производ испоручује кориснику. Ово преиспитивање мора да осигура:
 - да захтеви за производ буду дефинисани, а када корисник не обезбеди документовану изјаву о захтеву, организација мора да потврди захтеве корисника пре прихватања,
 - да се разреше захтеви из уговора или наруџбине који се разликују од оних који су претходно били исказани и
 - да организација има могућности да испуни дефинисане захтеве;
3. Одржава записе о резултатима преиспитивања захтева који се односе на производ и мерама које проистичу из преиспитивања;
4. Када дође до измене захтева за производ, организација мора да осигура да одговарајући документи буду измењени и да одговарајуће особље буде упознато са измењеним захтевима.
5. Утврђује и примењује ефективна решења за комуницирање са корисницима у вези са:
 - информацијама о производу;
 - упитима, уговорима или поступањем са наруџбинама, укључујући измене, и
 - повратним информацијама од корисника, укључујући и њихове жалбе.

✓ Пројектовање и развој

1. Организација мора да планира и управља процесом пројектовања и развоја производа. Појединачни захтеви односе се на:
 - Планирање пројектовања и развоја, где мора да се утврде: фазе пројектовања и развоја, одговарајуће активности преиспитивања, верификације и валидације за сваку фазу пројектовања и развоја и одговорности и овлашћења за пројектовање и развој;
 - Менаџмент везама између различитих група, које су укључене у пројектовање и развој, како би се обезбедили ефективно комуницирање и јасна расподела одговорности;
 - Излазне елементе планирања, који се морају, где то има смисла, ажурирати у складу са напредовањем пројектовања и развоја;
2. Улазни елементи пројектовања и развоја су елементи који се односе на захтеве за производ. Њихова адекватност се преспитује и они морају бити комплетни, недвосмислени и не смеју бити у супротности један са другим. О овоме се одржавају записи. Улазни захтеви морају обухватати:
 - функционалне захтеве и захтеве за перформансама,
 - одговарајуће захтеве из прописа и других нормативних докумената,
 - тамо где је то применљиво, информације добијене на основу претходних сличних пројеката и

- остале захтеве битне за пројектовање и развој;
3. Излазни елементи пројектовања и развоја морају бити у складу са улазним, дати у облику који омогућује адекватно поређење (верификација). Морају се одобрити пре пуштања у употребу и морају да:
- испуне улазне захтеве пројектовања и развоја;
 - обезбеде одговарајуће информације за набавку, производњу и пружање услуга;
 - садрже или се позивају на критеријуме прихватања производа и
 - специфицирају карактеристике производа битне за његово безбедно и правилно коришћење.
4. Валидација се обавља у складу са планом, да би се обезбедило да резултујући производ може да испуни захтеве за специфицирану или намеравану употребу или примену, када је она позната. Када је то изводљиво, валидација мора да се обави пре испоруке или примене производа. Морају се одржавати записи о резултатима валидације и о свим неопходним мерама.
5. Измене у пројектовању и развоју морају се идентификовати. Са изменама се мора поступати на начин горе описан, а где је то применљиво морају се и одобрити пре примене. Преиспитивање измена пројектовања и развоја мора да обухвата и вредновање утицаја измена на саставне делове и испоручени производ. Морају се одржавати записи о изменама у пројектовању и развоју, односно резултатима преиспитивања измена и о свим неопходним мерама.

✓ **Набавка**

Организација мора да планира и управља процесом набавке:

- Мора да осигура да набављени производ буде усаглашен са специфицираним захтевима набавке;
- Врста и обим управљања које се примењује на испоручиоца и на производ који се набавља морају да зависе од утицаја тог производа на накнадну реализацију производа или на крајњи производ;
- Мора да вреднује и бира испоручиоце на основу њихове способности да испоручују производ у складу са захтевима организације, а на основу критеријума за избор, вредновање и поновно вредновање. Морају се одржавати записи о резултатима вредновања и о свим неопходним мерама које проистичу из тог вредновања.

✓ **Производња и сервисирање**

Управљање које организација спроводи над процесима производње и сервисирања укључује следеће:

1. Планирање и обављање производње и сервисирања у управљивим условима, који, где год је то могуће, морају да обухвате:
 - расположивост информација које описују карактеристике производа;
 - расположивост радних упутстава, где је то неопходно;
 - коришћење одговарајуће опреме;
 - расположивост и коришћење опреме за праћење и мерење;
 - остваривање праћења и мерења и
 - обављање активности пуштања, испоруке и активности после испоруке.
2. Валидацију процеса производње и сервисирања код којих недостаци постају видљиви тек после употребе производа или после сервисирања. Валидација мора показати способност ових процеса да постижу планиране резултате, кроз утврђивање поставке за ове процесе, укључујући, где је то могуће:

- дефинисане критеријуме за преиспитивање и одобрење процеса;
 - одобрење опреме и квалификације особља;
 - коришћење посебних метода и процедура;
 - захтеве за записе и
 - поновну валидацију.
3. Идентификацију и следљивост производа, тамо где то има смисла, на одговарајући начин кроз целокупну реализацију, што укључује и статус производа у односу на захтеве праћења и мерења. Уколико се следљивост посебно захтева, организација мора управљати јединственом идентификацијом производа и о њој водити записе.
 4. Поступање и управљање имовином корисника, чиме се захтева од организације да мора да идентификује, верификује, заштити и обезбеди имовину корисника која је дата за коришћење или уградњу у производ. Ако се било која имовина корисника изгуби, оштети или ако се на неки други начин утврди да је непогодна за коришћење, о томе мора да се обавести корисник и да се о томе одржавају записи.
 5. Очување производа током реализације интерних процеса и испоруке до планираног одредишта, што обухвата идентификацију, руковање, паковање, складиштење и заштиту производа и саставних делова производа.

6.2.3.1.4. Мерење, анализе и побољшавања

✓ Праћење и мерење

Обухвата методе, технике и активности које организација мора да предузме како би пратила и мерила:

1. Задовољење корисника – информације о запажању корисника о томе у којој мери је испунила његове захтеве;
2. Перформансе процеса – чиме се мора показати способност процеса да постигне планиране резултате. Када се планирани резултати не постигну, морају се предузети корективне мере;
3. Карактеристике производа – чиме се верификује да су испуњени захтеви за производ. То мора да се изврши у одговарајућим фазама процеса реализације производа, у складу са планираним поставкама. Мора се одржавати доказ о усаглашености са критеријумима за прихватање. Из записа се мора видети које особе су овлашћене за пуштање производа. Пуштање производа и сервисирање не смеју се обавити све док се на задовољавајући начин не комплетирају планиране поставке, осим уколико није другачије одобрено од релевантног органа и, где то има смисла, од корисника.

✓ Управљање неусаглашеним производом

1. Производ који није усаглашен са захтевима мора да буде идентификован и организација мора обезбедити управљање над њим, како би се спречила нежељена употреба или испорука. Управљање, као и одговорности и овлашћења у вези са поступањем са неусаглашеним производом, морају се дефинисати у документованој процедури;
2. Поступање са неусаглашеним производом одвија се на један или више следећих начина:
 - предузимањем мера за отклањање утврђене неусаглашености,
 - одобравање његовог коришћења, пуштања или прихватања на основу накнадне дозволе за одступање добијене од релевантног органа и, где то има смисла, од корисника и

- предузимање мера за спречавање његове оригинално планиране употребе или примене;
- 3. Морају се одржавати записи о природи неусаглашености и о свим накнадно предузетим мерама, укључујући накнадне дозволе за одступања;
- 4. Када се неусаглашен производ поправи, он се мора подвргнути поновној верификацији да би се показала усаглашеност са захтевима;
- 5. Када се неусаглашен производ открије после испоруке или пошто је употребљен, организација мора предузети мере које одговарају последицама или могућим последицама неусаглашености.

✓ **Анализа података**

Овим организација утврђује, прикупља и анализира одговарајуће податке, добијене као резултат праћења и мерења и из других одговарајућих извора, да би показала погодност и ефективност QMS-а и да би вредновала могућности за стално побољшавање ефективности QMS-а. Анализа података мора да обезбеди информације које се односе на:

- задовољење корисника;
- усаглашеност са захтевима корисника;
- карактеристике и трендове процеса и производа, укључујући могућности за превентивне мере и испоручиоце.

✓ **Побољшавање**

Организација мора стално да побољшава ефективност QMS-а, коришћењем политике квалитета, циљева квалитета, анализе података, корективних и превентивних мера и преиспитивања од стране руководства и других релевантних података.

1. Корективне мере се предузимају са циљем отклањања узрока неусаглашености и да би се спречило њихово понављање.
2. Превентивне мере се предузимају са циљем отклањања узрока потенцијалних неусаглашености, како би се спречило њихово појављивање.

Корективне и превентивне мере морају да одговарају последицама проблема и потенцијалних проблема. Мора се успоставити документована процедура (процедуре), којом се дефинишу захтеви за:

- утврђивање и преиспитивање неусаглашености (укључујући жалбе корисника) и потенцијалних неусаглашености, као и њихових узрока,
- вредновање потребе за мерама и евентуалним мерама које ће осигурати да се неусаглашености не понове и не појаве,
- дефинисање и примену неопходних мера,
- записе о резултатима предузетих мера и
- преиспитивање предузетих корективних и превентивних мера.

6.2.3.2. Упутства техничке препоруке JUS ISO/TR 10014:2002 – Упутства за управљање економијом предузећа

Техничка препорука JUS ISO/TR 10014:2002 даје упутства за постизање економске користи од примене менаџмента квалитетом. Овде се у ширем контексту управљања економиком квалитета гледиште и задовољство корисника комбинује и повезује са гледиштем организације.

6.2.3.2.1. Идентификовање фактора који утичу на задовољство корисника

Задовољство корисника може се пратити на скали која обухвата интервал од потпуног незадовољства до одушевљења. Корисници ће осетити задовољство сразмерно датим околностима. На ово ће утицати три групе фактора:

- **Фактори који резултују незадовољством** – могу потицати од неефективних процеса или од нежељених карактеристика производа. Када су они присутни, задовољство корисника се знатно смањује. Ако ови фактори нису присутни, задовољство корисника није побољшано; оно се само не погоршава. Ове факторе корисници сматрају много значајнијим него што се то схвата у организацији;²⁷¹
- **Фактори који резултују задовољством** су очекиване карактеристике процеса и/или производа. Што је више ових фактора обезбеђено, задовољство расте.²⁷² Фактори који проузрокују задовољство не морају обавезно надоместити факторе који су узрок незадовољства корисника;²⁷³
- **Фактори који резултују одушевљењем** – карактеристике и/или производа које нису очекиване, нити специфициране, а корисник их позитивно оцени након коришћења.

Задовољство корисника не може се прецизно предвидети, али може се пратити ради откривања могућности за побољшање. Организација треба да размотри ове факторе приликом планирања квалитета.

Одлучујући фактор у економији квалитета је "приврженост корисника", док је задовољство корисника прихватљиво. Корисници могу бити задовољни а да не изврше поновну наруџбину.

6.2.3.2.2. Праћење задовољства корисника

Организација постоји да би задовољила потребе корисника. Да би очувала приврженост корисника, организација треба да задовољи све потребе корисника које се захтевају, као и оне које се подразумевају. Пошто се потребе корисника и организације непрестано мењају, организација треба непрекидно да прати задовољство корисника, како би олакшала анализу трендова.

Да би организација одредила стварни ниво задовољства корисника, треба да размотри примену различитих метода прикупљања података и дефинише најбоље методе за прикупљање података, у складу са природом проучавања, роковима и расположивим средствима. Организација може да одреди задовољство корисника помоћу квантитативног (интервјуи, упитник који корисник треба да попуни или посматрањем понашања корисника) или квалитативног приступа (контролна питања и детаљи у квантитативним методама које се предлажу).

6.2.3.2.3. Израда извештаја о задовољству корисника

Резултате праћења задовољства корисника треба превести у облик у коме они могу да се процењују ради доношења одлука. Извештај о задовољству корисника треба да садржи:

- Резултате активности праћења, изворе и методе које су коришћене у прикупљању информација, као и процену фактора за које се сматра да су утицали на актуелни ниво задовољства корисника;

²⁷¹ Нпр.: производи и/или услуге са грешком, проблеми у испоруци, проблеми у пружању услуге, некооперативност запослених у директном контакту са корисницима или индиферентност према жалбама или питањима корисника.

²⁷² Нпр.: снижавање цене производа и/или услуге, понуда ширег асортимана врста и модела производа.

²⁷³ Нпр.: Ниску цену и скраћени рок испоруке корисник брзо заборавља ако је производ по пријему био оштећен.

- Поређења са претходним резултатима, трендовима, правилима добре праксе и/или информацијама добијеним о конкуренцији, односно другим индустријама.

6.2.3.3. Упутства стандарда *SRPS ISO 10002:2007* – Менаџмент квалитетом — Задовољење корисника — Поступање са приговорима у организацијама

6.2.3.3.1. Намена, аспекти и принципи

Овим се документом дају упутства за процес поступања са приговорима који се односе на производе и/или услуге у организацији, укључујући планирање, пројектовање, рад, одржавање и побољшање. Процес поступања са приговорима погодан је за употребу као један од процеса свеукупног система менаџмента квалитетом.

Аспекти поступања са приговорима:

- повећање задовољства корисника стварањем окружења усмереног на корисника које је отворено за повратну информацију (укључујући и приговоре), решавање свих примљених рекламација и повећање способности организације да побољша свој производ и/или услугу и кориснички сервис;
- укључивање и ангажовање највишег руководства помоћу адекватног стицања и прегруписавања ресурса, укључујући и обуку особља;
- препознавање потреба и очекивања подносилаца приговора и бављење њима;
- пружање подносиоцима приговора отвореног, ефективног и за употребу лаког процеса за приговоре;
- анализирање и вредновање приговора да би се побољшао квалитет производа и/или услуге и корисничког сервиса;
- проверавање процеса поступања са приговорима;
- преиспитивање ефективности и ефикасности процеса поступања са приговорима.

Принципи којима је вођен овај стандард:

- **Јавност** – корисницима, запосленима и другим заинтересованим странама требају бити доступне информације о томе како и где се може уложити приговор;
- **Доступност** – процес поступања са приговорима треба да буде лако доступан свим подносиоцима приговора, као и детаљне информације у вези са подношењем и решавањем приговора;
- **Одзив** – подносиоца приговора одмах треба обавестити о пријему сваког приговора, а са приговорима треба да се поступа брзо, у складу са њиховом хитношћу;
- **Објективност** – сваки приговор треба да буде обрађен на истоветан, праведан и непристрасан начин, кроз процес решавања приговора;
- **Надокнаде** – приступ процесу треба да буде бесплатан за подносиоца приговора;
- **Поверљивост информација** у вези са подносиоцем приговора;
- **Усмереност на корисника и отвореност за повратне информације** које укључују приговоре треба да покажу опредељење за решавање приговора сопственим мерама;
- **Одговорност** – за активности које се односе на поступање са приговорима и извештавање у вези са мерама и опредељењима организације;
- **Стална побољшања.**

6.2.3.3.2. Основне поставке за поступање са приговорима

✓ Опредељеност

Организација треба да буде активно опредељена за ефикасан и ефективан процес поступања са приговорима. Веома је важно да то покаже и промовише највише руководство организације.

Снажна опредељеност за реаговање на приговоре треба да омогући и запосленима и корисницима да допринесу побољшавању производа и процеса у организацији.

Опредељеност се мора одразити и на дефинисање, примену и усвајање политике организације, као и на процедуре поступања са приговорима. Опредељеност руководства треба да буде приказана правовременим обезбеђењем потребних ресурса, укључујући обуку.

✓ Политика

Највише руководство треба да успостави политику поступања са приговорима експлицитно фокусирану на корисника. Политика треба да буде доступна и са њом треба да буду упознати сви запослени, а треба да буде и доступна корисницима и другим заинтересованим странама. Политику прате (подржавају) процедуре и циљеви за сваку функцију и особу која има улогу у процесу.

Фактори које треба узети у обзир приликом дефинисања политике и циљева за процес поступања са приговорима су следећи:

- сваки релевантан захтев из законских докумената;
- финансијски, операциони и организациони захтеви;
- информације од корисника, запослених и других заинтересованих страна.

Политике које се односе на квалитет и решавање приговора треба да буду повезане.

✓ Одговорност и овлашћења

Највише руководство:

- обезбеђује да су у организацији успостављени процес и циљеви поступања са приговорима;
- обезбеђује да је процес поступања са приговорима (у даљем тексту Процес) планиран, пројектован, примењен, одржан и непрекидно побољшаван у складу са политиком поступања са приговорима организације;
- идентификује и дистрибуира одговорности за менаџмент ресурсима, потребне за ефикасан и ефикасан процес поступања са приговорима;
- обезбеђује да се повећа свест о Процесу и потребама за усмеравањем на корисника у целој организацији;
- обезбеђује да су информације о Процесу саопштене кориснику, подносиоцу приговора и, где је то применљиво, другим директно заинтересованим странама на лако доступан начин;
- именује представника највишег руководства за поступање са приговорима (у даљем тексту Представник руководства) и јасно дефинише његове одговорности и овлашћења као додаток на посебно дате одговорности и овлашћења;
- обезбеђује постојање процеса брзог и ефикасног информисања највишег руководства о било каквим значајним приговорима;
- периодично преиспитује Процес, како би се осигурало да је он ефективно и ефикасно одржан и стално побољшаван.

Представник руководства:

- успоставља Процес, вредновање и извештавање;
- подноси извештај највишем руководству о Процесу и предлаже побољшања;
- одржава ефективне и ефикасне активности Процеса, укључујући и захтеве у вези са обучавањем одговарајућих запослених, технолошке захтеве, документацију, постављање и достизање циљних граничних времена и друге захтеве, и преиспитује процес.

Други руководиоци:

- обезбеђују примену Процеса;
- одржавају везе са Представником руководства;
- обезбеђују промовисање свести о Процесу и о потреби усмеравања на захтеве корисника;
- обезбеђују да су информације о Процесу лако доступне;
- извештавају о акцијама и одлукама у вези са Процесом;
- обезбеђују да се спроводи и запише праћење Процеса;
- обезбеђују да су предузете и записане мере за исправку проблема и превенцију поновног догађања у будућности;
- обезбеђују да су подаци о Процесу доступни за преиспитивање од стране највишег руководства.

Сви запослени који су у контакту са корисницима и подносиоцима приговора, треба да:

- су обучени за Процес поступања са приговорима;
- задовољавају захтеве Процеса, дефинисане од стране саме организације;
- контактирају са корисницима на љубазан начин и да брзо реагују на њихове приговоре и/или да их упуте на одговарајућу особу;
- показују склоност ка раду са људима и добре комуникационе способности;
- буду свесни своје улоге, одговорности и овлашћења у вези са Процесом;
- буду свесни коју процедуру да примене и које информације да дају подносиоцима приговора;
- извештавају о приговорима од посебног значаја за организацију.

✓ Планирање и пројектовање

Организација треба да испланира и изради ефикасан и ефикасан процес поступања са приговорима да би се лојалност и задовољство корисника повећали, као и да би се побољшао квалитет уговорених производа. Овај процес треба да обухвата скуп међусобно повезаних активности, које складно функционишу и користе разно особље, информације, материјал, финансијске и инфраструктурне ресурсе ради усаглашености са политиком поступања са приговорима и постизања циљева. Организација треба да узме у обзир најбоље праксе других организација у погледу поступања са приговорима.

Највише руководство треба да осигура следеће:

- **Циљеви** – највише руководство треба да осигура да су, за релевантне функције и нивое унутар организације, утврђени мерљиви циљеви поступања са приговорима, конзистентни са политиком поступања са приговорима. Те циљеве треба постављати у редовним интервалима као детаљне критеријуме за извршење;
- **Активности** – да се планирање Процеса обави како би се одржало и повећало задовољство корисника. Процес може бити повезан и усклађен са другим процесима система менаџмента квалитетом у организацији;
- **Ресурси** – да би се Процес одвијао ефикасно и ефикасно, потребно је оценити потребе за ресурсима (нпр. особље, обука, процедуре, документација, стручна помоћ, материјали и опрема, компјутерски хардвер и софтвер и финансије) и обезбедити их. Избор, подршка и обука особља које је укључено у процес поступања са приговорима посебно су значајни фактори.

✓ Активности у Процесу

- **Комуницирање** – информације у вези са Процесом, као што су брошуре, памфлети или електронске информације, треба да буду лако доступне за све кориснике, подносиоце приговора и друге заинтересоване стране, тако да се ниједном подносиоцу приговора не даје предност. Информације треба да садрже: где се може уложити приговор, како се може уложити приговор, шта се тражи од подносиоца приговора, кратак опис Процеса, Процес, временско трајање по фазама Процеса,

- могућности за правни лек, како подносилац приговора може добити повратну информацију о статусу приговора;
- **Пријем приговора** – иницијални приговор треба да буде записан заједно са пратећим информацијама (опис приговора и одговарајуће податке подршке, тражену надокнаду, производе или одговарајуће поступке организације на које се приговор односи, рок за достављање одговора, податке о људима, служби, огранку, организацији и сегменту тржишта и моментално предузете мере, ако их има) и јединственом идентификационом шифром;
 - **Праћење приговора** – обухвата праћење од тренутка његовог пријема, током целог поступка, све до тренутка када је подносилац приговора задовољан или до доношења коначне одлуке. Ажурирани статус треба да буде доступан подносиоцу приговора на захтев и у редовним временским интервалима, а најмање до претходно утврђеног крајњег рока.
 - **Потврђивање приговора** – пријем сваког приговора треба одмах потврдити подносиоцу (поштом или електронском поштом, телефоном, лично);
 - **Почетна оцена приговора** – након пријема, сваки приговор треба да буде почетно оцењен применом критеријумима (нпр. озбиљност, безбедносне импликације, сложеност, утицај и потреба и могућности тренутног деловања);
 - **Истраживање приговора** – уложити све оправдане напоре за истраживање свих релевантних околности и информација у вези са приговорима, а ниво истраживања треба прилагодити озбиљности ситуације и приговора и фреквенцији јављања;
 - **Одговор на приговор** – након одговарајућег истраживања, организација треба да понуди релевантан одговор (одлуку на приговор) у виду релевантних мера и временског периода предвиђеног за његово решавање;
 - **Саопштавање одлуке** – одлука или ма која радња предузета у вези са приговором која се односи на подносиоца приговора или укључено особље треба да им буде саопштена одмах након доношења одлуке и/или предузимања мера;
 - **Затварање приговора** - Уколико подносилац приговора прихвати понуђену одлуку или меру, та одлука или мера морају бити спроведене и забележене. Ако подносилац приговора одбаци понуђену одлуку или меру, приговор мора остати отворен. То треба да буде забележено, а подносилац приговора треба да буде обавештен о расположивим алтернативним видовима интерних или екстерних ресурса. Организација треба да настави да прати напредовање приговора све док се сви могући оправдани интерни и екстерни ресурси не исцрпе или док подносилац приговора не буде задовољан.

✓ Одржавање и побољшавање

1. Сакупљање информација:
 - Организација треба да успостави и примењује процедуре за записивање приговора и одговора, за коришћење тих записа и управљање њима, у исто време штитећи било какве личне информације и обезбеђујући поверљивост подносиоцу приговора;
 - Ово би требало да обухвата:
 - дефинисање корака за идентификовање, сакупљање, класификовање, одржавање, складиштење и уклањање записа,
 - записивање поступања са приговором и одржавање тих записа,
 - вођење записа о врсти обуке и упутствима које су добиле особе укључене у процес решавања приговора;
 - дефинисање критеријума које организација примењује при одговору на захтеве, што може укључивати временске рокове, врсте информација које ће се стављати на увид, коме и у ком облику;
 - дефинисање како и када ће статистички подаци о приговорима бити приказани у јавности.

2. Анализа и вредновања приговора – приговоре би требало класификовати, а потом анализирати да би се идентификовали систематски, поновљени или појединачни проблеми и трендови, чиме би се помогло у отклањању узрока приговора.
3. Задовољство процесом решавања приговора – требало би редовно утврдити колико су подносиоци приговора задовољни процесом решавања приговора.
4. Праћење Процеса – треба предузети стално праћење Процеса, потребних ресурса (укључујући особље) и података који се сакупљају. Перформансе процеса решавања приговора треба мерити према унапред задатим критеријумима.
5. Проверавање Процеса – овим се вреднују перформансе процеса, при чему провера треба да обезбеди информације о:
 - усаглашености процеса са процедурама решавања приговора и
 - погодност процеса да оствари циљеве решавања приговора.

Провера Процеса може бити саставни део провере система менаџмента квалитетом. Резултати провере треба да буду узети у обзир при преиспитивању од стране руководства да би се идентификовали проблеми и увела унапређења. Проверу треба да спроведи компетентно особље независно од активности која се проверава.

6. Преиспитивање од стране руководства

- Циљ преиспитивања Процеса је да се:
 - осигура стална погодност, адекватност, ефективност и ефикасност,
 - идентификују и назначе случајеви неусаглашености, који се односе на захтеве здравља, безбедности, животне средине, потрошача, као и законских и других правних захтева,
 - идентификују и исправе недостаци производа,
 - идентификују и исправе недостаци процеса,
 - оцене прилике за побољшања и потребе за променама у Процесу и у производима и/или услугама и
 - процене потенцијалне промене у политици и циљевима решавања приговора;
- Улазни елементи треба да обухватају информације о:
 - интерним факторима, као што су промене у политици, циљевима, организационој структури, расположивим ресурсима и производима који се нуде или обезбеђују,
 - екстерним факторима, као што су промене у законској регулативи, понашање конкуренције или технолошке иновације,
 - укупном учинку Процеса, укључујући испитивање задовољства корисника и резултате сталног праћења процеса,
 - резултатима провера,
 - статусу корективних и превентивних мера,
 - мерама које су уследиле после претходног преиспитивања од стране руководства,
 - препорукама за унапређење;
- Излазни документи:
 - одлуке и мере које се односе на унапређење ефективности и ефикасности Процеса,
 - предлози за унапређење производа,
 - одлуке и мере у вези са идентификованим потребама у ресурсима.

Записе са преиспитивања од стране руководства треба одржавати и користити за проналажење могућности за побољшавања.

7. Стално побољшавање
- Организација треба стално да побољшава ефективност и ефикасност процеса решавања приговора.
 - На основу овога, организација може стално да побољшава квалитет својих производа и/или услуга, применом корективних и превентивних мера и иновативним побољшавањима, односно предузме мере да уклони узроке постојећих, као и потенцијалних проблема који могу довести до приговора у сврху спречавања њиховог понављања и појављивања.
 - У циљу сталног побољшања, организација треба да:
 - истражи, идентификује и примени најбољу праксу у решавању приговора,
 - негује приступ усмерености на корисника у оквиру организације,
 - охрабрује иновације у развоју решавања приговора,
 - препознаје узорно понашање у решавању приговора.

6.2.4. Анализа и дефинисање поступака праћења, мерења и анализе задовољства корисника предузећа

6.2.4.1. Евалуација задовољства корисника – модели

Изучавање понашања корисника као посебна дисциплина датира из раних 1960-их. Интерес за схватање и праћење специфичних проблема који се односе на кориснике (задовољство/незадовољство) драматично се увећава крајем 1970-их, под утицајем потребе за системским променама у односу према корисницима, односно да се планира јавна потрошња и социјална политика, које примарно иницира влада САД (а затим и других развијених земаља), као и захтева неких тржишних лидера, што је последица свих нуспојава које је носио масовни маркетинг приступ.

Резултат пионирске студије коју је, средином 1970-их, радила консултантска кућа *Handy and Pfaff*²⁷⁴, били су груби и непрецизни индекси задовољства корисника за седам категорија прехранбених производа. Ране студије базирале су на подацима истраживања задовољства, а само алтернативно на жалбама корисника, односно мишљењу које су корисници самоиницијативно били спремни да искажу. Након овога следи значајан раст истраживања у овој области, где се развој одвија у два правца, први су методе прикупљања и анализе података, а други скале и поступци (модели) мерења задовољства/незадовољства.

Иако различите дисциплине – економија, пословне и маркетинг студије, социјална и психолошка истраживања – имају различит приступ истраживању корисника и различите полазне поставке, ипак је свима у центру пажње да идентификују како су корисници прихватили иновације, односно оно ново што производ или услуга доноси. Неке дисциплине користе технике за евалуацију тржишног одзива, друге мере социјалне утицаје које стварају прихватање на тржишту, треће, опет, проучавају карактеристике личности корисника (потрошача) и како се оне одражавају на одлуку приликом куповине у сваком индивидуалном случају. Многе такође развијају и користе специфичне методе, мада је у употреби и велики број општих алата.

Од средине 1980-их раст значаја истраживања у овој области поклапа се са развојем услужних делатности, где су менаџери схватили да је задовољство кључ за успех у ситуацији када је лична пажња или атмосфера заправо “производ” који се продаје. Развијају се приватни сервиси за праћење задовољства, који у значајној мери користе раније развијане методологије коришћене у домену социјалне политике.

²⁷⁴ *A Handbook for Measuring Customer Satisfaction and Service Quality*, TRANSIT COOPERATIVE RESEARCH PROGRAM, Report 47, NATIONAL ACADEMY PRESS Washington, D.C. 1999.

Провобитно, неке су индустрије имале већу потребу да буду више обавештене од других. У другом случају неки су проблеми деловали мање значајни од других, монополисти су били релативно “имуни” на приговоре корисника, нека су истраживања била скупља, а нека јефтинија. Све ово је, током година, водило развоју економичнијих и објективнијих истраживачких метода и модела.

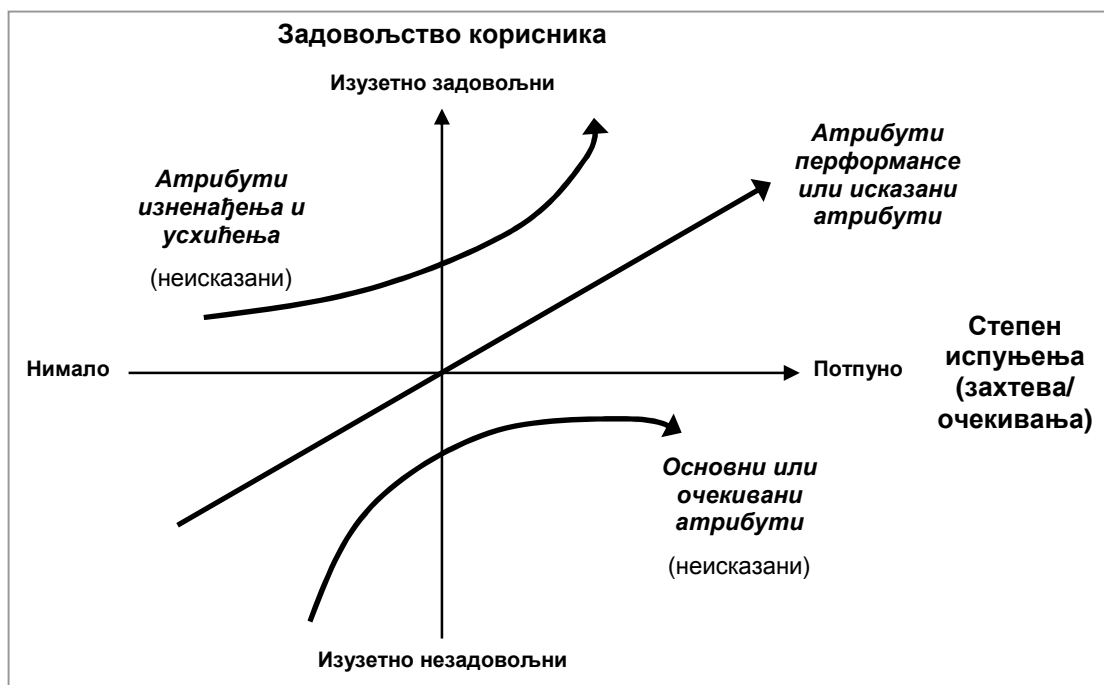
6.2.4.1.1. Приказ евалуације задовољства корисника производима

✓ Капо модел задовољства корисника

Капо модел²⁷⁵ (Prof. Noriaki Kano, 1980) задовољства корисника класификује атрибуте (карактеристике, обележја) производа (пратеће услуге) на основу начина на који су они опажени од корисника и начина како утичу на његово задовољење. Према моделу, постоје три типа атрибута производа који у различитом степену изазивају задовољство корисника (Kano, Seraku, 1996): 1) основни или очекивани атрибути, 2) остварени (атрибути перформансе) или усмерени (*spoken*-исказани) атрибути и 3) атрибути изненађења и усхићења (*delight*).

Конкурентан производ достиже основне или очекиване атрибуте, максимизује атрибуте перформансе, а укључује и многе финансијски подесне атрибуте изненађења. У моделу корисник тежи отклону (да се одмакне, удаљи) од неиспуњених захтева и незадовољења (слика 6.14).

Слика 6.14 - Капо модел



Атрибути перформансе или усмерени атрибути (централна линија модела) су они које корисници исказу када су питани о томе шта очекују од производа. У зависности од нивоа до кога су испуњени производом, ови захтеви могу изазвати задовољство или незадовољство код корисника.

²⁷⁵ На основу: Mont, O., Plepys, A. **Customer satisfaction: review of literature and application to the product-service systems**, Final report to the Society for Non-Traditional Technology, Japan, International Institute for Industrial Environmental Economics at Lund University, Lund, Sweden, February 28 2003.

Основни или очекивани атрибути (доња крива на моделу), су они који су подразумевани од корисника и тако очигледни да се и не спомињу. Иако се присуство ових атрибута уопште не разматра, њихово одсуство делује изузетно разочаравајуће.

Атрибути изненађења и усхићења (горња крива на моделу) у основи леже изван очекивања корисника, односно то су она обележја која корисници ни не могу да очекују да ће добити од производа (не могу да их искажу, или не могу да очекују да их производ доноси). Уколико постоје, они ће одушевити корисника, док њихово одсуство неће разочарати, зато што се и не очекују од производа.

Успешна комбинација очекиваних и обележја изненађења даје компанији могућност да оствари конкурентску предност на тржишту. Успешно предузеће ће коректно идентификовати захтеве и искористити их у документовању основних података, карактеристика корисника и значаја атрибута производа односно пратећих услуга.

У креирању информација о идентификованим захтевима у погледу атрибута, разумљивих за пројектанте и дизајнере производа, често је у употреби тзв. *QFD (Quality Function Deployment)* метода. Циљ је да се обезбеди да резултат процеса пројектовања оствари и премаше жеље и очекивања корисника, односно да захтеве корисника прошири на читав животни циклус производа. Приступ користи одређене форме матрица, којима се захтеви корисника преводе у инжењерске и дизајнерске параметре, специфичне карактеристике производа, производне операције и индикаторе контроле. *QFD* омогућава да се минимизују грешке и максимизује квалитет производа за кориснике и вероватно је једина постојећа метода тако директно усмерена на задовољство корисника.

✓ Модел прихватања иновација

Процес прихватања нових производа као сегмент процеса прихватања иновација посебно се проучва у литератури, а нарочито се овим бави Роџерс²⁷⁶. Он сугерише постојање пет корака:

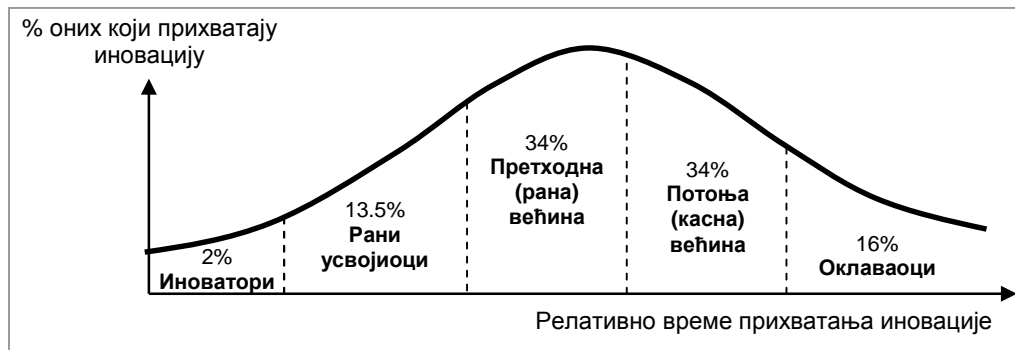
1. прикупљање сазнања о иновацији,
2. формирање става о иновацији,
3. одлука о прихватању или одбацавању,
4. имплементација нове идеје,
5. потврда донесене одлуке.

Роџерс наглашава да корисници прихватају иновацију на различите начине, зависно од личних карактеристика, иновативности и интерперсоналне комуникације. Као такви, могу се поделити у пет група (слика 6.15):

1. **Иноватори**, са процентуалним учешћем до **2,5%**. За иноваторе катактеристичан је авантуристички дух и опседнутост иновацијама, па лако прихватају сваку новину која се појави на тржишту;
2. **Рани усвојиоци** (“промишљени” усвојиоци) чине **13,5%** и карактерише их већа социјална интеграција и уважавање, па самим тим и утицај у локалним заједницама којима припадају;
3. **Претходна већина** – чини **34%** емпиријског скупа и карактерише је слобода акције. Интензивно комуницира са раним групама, али ретко у њима има врхунски статус. Треба им времена да се “усуде”, не воле ни да предњаче ни да касне;
4. **Потоња/касна већина (скептици)** – **34%** субјеката усваја иновације како због сопствене потребе, тако и због пресије социјалне средине (што је пресудно);
5. **Оклеваоци** – **16%** субјеката карактерише традиционалистичка вредносна оријентација, оријентација на прошлост и социјална изолованост.

²⁷⁶ О истој материји у два извора: Mont, O., Plepys, A. *Customer satisfaction: review of literature and application to the product-service systems*, Final report to the Society for Non-Traditional Technology, Japan, International Institute for Industrial Environmental Economics at Lund University, Lund, Sweden, February 28 2003. и Ђурић, В. *Иновације у друштву*, Градина, Ниш, 1975. г.

Слика 6.15 – Категоризација корисника у односу на релативно време прихватања иновација



6.2.4.1.2. Приказ евалуације задовољства корисника услугама

Задовољство услугама зависи од великог броја димензија – рационалних и ирационалних. О рационалним димензијама понуде производа-услуга је нешто речи било у претходном тексту, а у овом делу пажња се усмерава на оне друге, ирационалне.

Многе психолошке студије посебно указују на значај тзв. невербалног понашања онога који пружа услугу (провајдера услуге - *service provider*), односно на значај који квалитет интеракције корисник-провајдер утиче на перцепцију квалитета саме услуге. У услугама, сваки запослени појединачно може утицати на ефикасност и крајње задовољство корисника услуге. Степен партиципације корисника такође има сличан резултат.

Због разлика између производње и пружања услуга, корисници на различите начине евалуирају квалитет и атрибуте материјалних добара и услуга. Ово схватање резултовало је специфичним методолошким поставкама и развојем различитих начина мерења задовољства корисника у услугама, а два најчешћа начина мерења у услужним компанијама су повећање броја корисника и повећање профита.

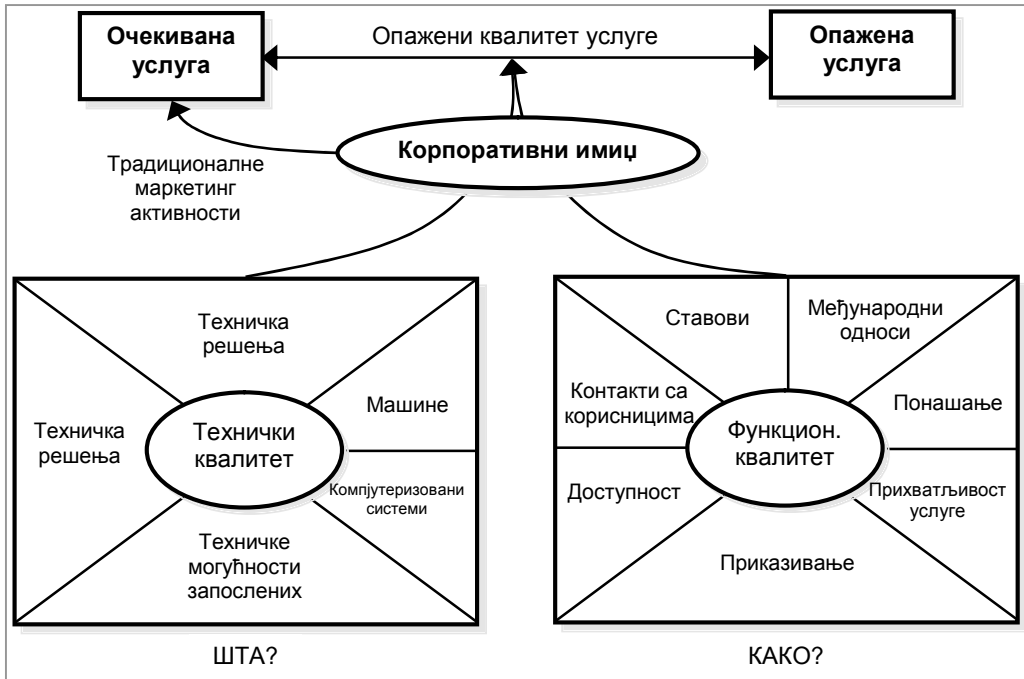
✓ Модел квалитета услуга

Судећи по Грунросу²⁷⁷ (*Grönroos*, 1982), опажени квалитет услуге зависи од стратегије коју је компанија изабрала у испоруци и промоцији услуге. Модел квалитета услуга који даје овај аутор потенцира да квалитет услуге који је корисник опазио може бити подељен на техничке и функционалне димензије квалитета (слика 6.16).

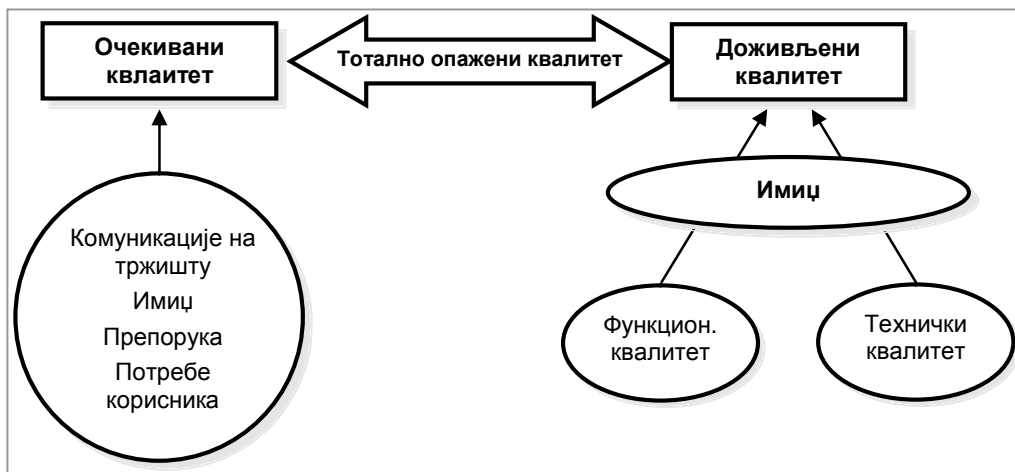
Технички квалитет је основа за позитивно опажање (прихватање) квалитета услуге, док функционални квалитет даје конкурентску предност предузећу, при чему у маркетингу односа расте стратешки значај функционалног у односу на технички квалитет. Даље, компанија која понуди производа придружује и услуге ближа је тоталном опажању квалитета. Ниво опаженог квалитета зависи од степена подударарања или јаза (*gap-a*) очекиваног и доживљеног квалитета, при чему нереалистична очекивања воде слабом тоталном опажању квалитета, иако је доживљени квалитет висок (слика 6.17).

²⁷⁷ Mont, O., Plepys, A. **Customer satisfaction: review of literature and application to the product-service systems**, Final report to the Society for Non-Traditional Technology, Japan, International Institute for Industrial Environmental Economics at Lund University, Lund, Sweden, February 28 2003.

Слика 6.16 – Модел квалитета услуга (према Grönroos, 1982.)



Слика 6.17 – Тотално опажени квалитет (према Grönroos, 1988.)



На очекивани квалитет значајан утицај имају облици маркетинг комуницирања (промоција, продајне кампање, односи с јавношћу – *public relations* и директна пошта), на које компанија утиче и њима директно управља и препоруке, имиџ компаније и потребе корисника, које су најчешће изван домашаја предузећа, али могу бити предмет узрочно-последичног предвиђања или планирања и деловања.

✓ **SERVQUAL модел**

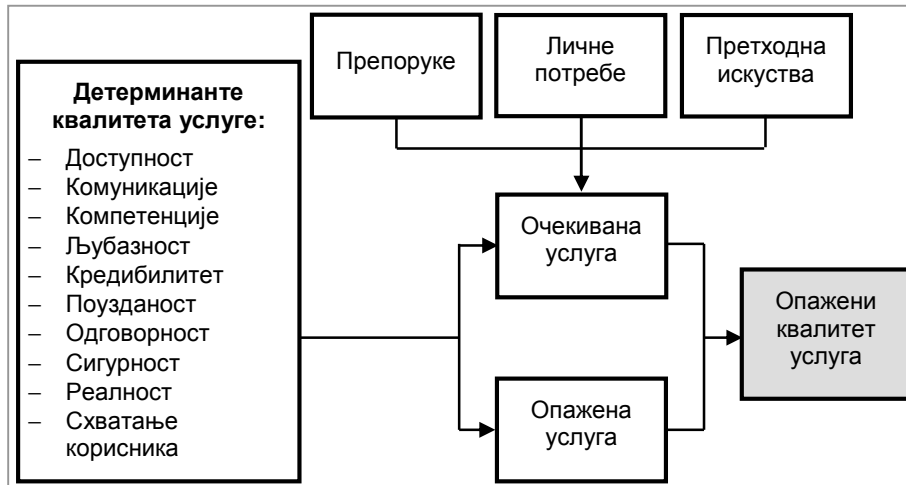
Порастом значаја услуга у последњим деценијама, моги истраживачи су препознали потребу да се развије модел мерења квалитета услуга. Најчешће коришћено мерило је *SERVQUAL* базиран на проширеним истраживањима генеричких детерминанти опаженог квалитета услуга. (*Parasuraman, Berry, 1985; Parasuraman, Berry, 1988; Zeithaml,*

Parasuraman, 1990; Parasuraman, Berry, 1991; Parasuraman, Berry, 1993; Parasuraman, Berry, 1994).²⁷⁸

Модел мери разлике између очекивања корисника и генерализованог квалитета одређене групе испоручилаца услуге и перцепцију корисника о оствареним перформансама испоручиоца услуге у односу на групу, мерено скалом од 22 подеока. Модел одређује задовољство корисника као опажени квалитет услуге, које је јаз између очекиване услуге и заправо примљене перцепције услуге (слика 6.18).

Многе студије у различим областима услуга користе овај модел као основу за развој истраживања евалуације задовољства корисника.

Слика 6.18 – SERVQUAL модел (Parasuraman, Berry, 1985.)



Детерминанте квалитета услуга коришћене у моделу су:

- **Приступ** – односи се на начине приступа и једноставност контакта;
- **Комуникација** – информисање корисника на разумљив начин и праћење одзива (слушање). Ово може да значи да компаније морају да користе различит језик као начин споразумевања са различитим корисничким групама;
- **Компетенција** – поседовање неопходних организационих и персоналних знања и вештина за реализацију услуге;
- **Љубазност (куртоазност)** – учтивност, поштовање, пријатељско опхођење персонала провајдера услуге;
- **Веродостојност** – укључује поштење и поверење;
- **Поузданост** – пажљиво и коректно рализовање услуге сваки пут када се услуга остварује;
- **Брзина одзива** – спремност запослених да најбржи могући начин реагују на захтев корисника;
- **Безбедност** – значи финансијску и физичку безбедност и поверење;
- **Опипљивост** – укључује све физичке производе укључене у услугу, чак и друге кориснике;
- **Схватање корисника** – подразумева предузимање акција да се корисници боље упознају, проуче њихови специфични захтеви, пружи индивидуална пажња, препознају редовни корисници.

Иако је у широкој употреби *SERVQUAL* модел доживљава и одређене критике, које се пре свега односе на:

²⁷⁸ Mont, O., Plepys, A. **Customer satisfaction: review of literature and application to the product-service systems**, Final report to the Society for Non-Traditional Technology, Japan, International Institute for Industrial Environmental Economics at Lund University, Lund, Sweden, February 28 2003.

- занемаривање цене као фактора оцене,
- укључивање очекивања као варијабле у мерењу квалитета услуге,
- одсуство јасне везе између задовољства и опаженог квалитета услуге, што су нека истраживања и показала.

Због ових разлога развијен је модел *SERVPERF* (Cronin, Taylor, 1994) базиран на налазима да квалитет услуге не зависи од очекивања и може бити мерен кроз перформансе услуге.

6.2.4.2. Узорковање (начин избора узорка)

6.2.4.2.1. Стратегије узорковања

Примарни скуп (основни скуп или популација) може у одређеним случајевима садржати број јединица тако велики да је немогуће (или нерационално), обзиром на време и трошкове које би такво истраживање захтевало, обухватити их све. Тада се приступа испитивању *узорка* (дела основног скупа) где се, за краће време и уз неупоредиво ниже трошкове, може доћи до потребне информације са поузданошћу која се захтева.

Поузданост информација које се добијају на основу узорка постиже се правилним планирањем узорковања, чиме у ствари, треба утврдити:

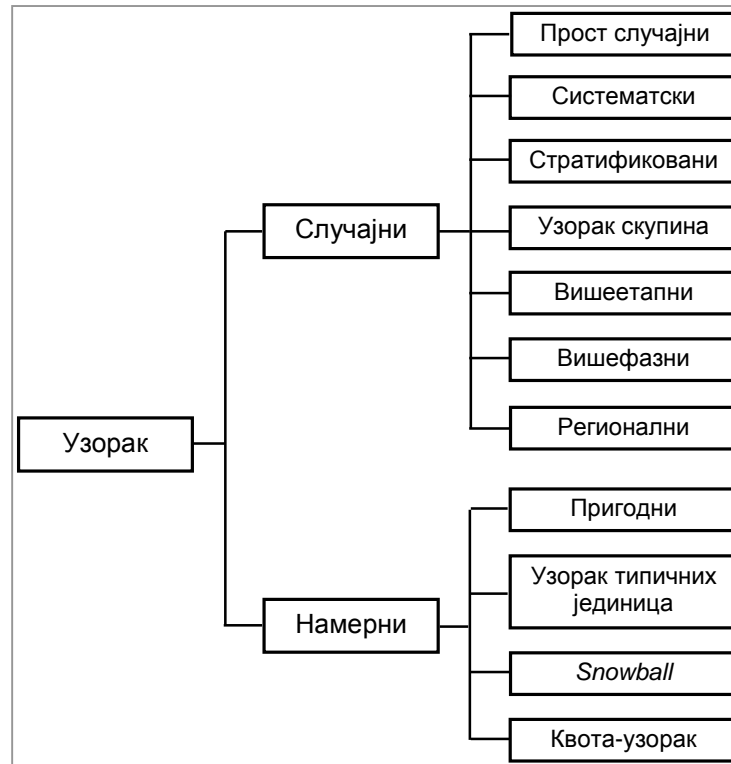
- **Јединице узорковања** – јединице примарног извора података које треба „испитати“;
- **Величину узорка** – колико јединица основног скупа треба уврстити у узорак, односно „испитати“, да би прецизност (поузданост) оцене била задовољавајућа;
- **Поступак (стратегију) узорковања** – како изабрати јединице које треба да чине узорак.

Већи узорци дају поузданије резултате од малих узорака, међутим, са повећањем величине узорка не повећава се пропорционално поузданост резултата. За дати обим узорка, поузданост резултата зависи од репрезентативности узорка, тј. од састава узорка, односно од начина на који су изабране јединице које чине узорак. Избор јединица узорка у основи може да се изврши на два начина: 1. по принципу случајности (тада је реч о случајним узорцима или о узорцима који се заснивају на принципима вероватноће) 2. по неком субјективном критеријуму (тада је реч о намерним, „вољним“ или неслучајним узорцима).

Између ове две врсте узорака постоји битна разлика. Избор јединица код случајних узорака врши се по строго одређеном (објективном) поступку тако да свака јединица у основном скупу има одређену и познату могућност (вероватноћу) да буде укључена у узорак. Засновани на поставкама теорије вероватноће, случајни узорци омогућавају увид у прецизност добијених резултата.

При избору јединица код намерних (вољних) узорака долази до изражаја намера (воља), односно субјективна оцена организатора испитивања. С обзиром да на избор јединица испитивања могу утицати околности под којима се истраживање спроводи, ови узорци немају своју теоријску подлогу, не омогућавају увид у прецизност добијених резултата и не пружају поуздану основу за веродостојно уопштавање добијених резултата.

Класификација типова узорака, у наставку дата описом, овде је приказана на слици 6.19. Ту су дати типови узорака најчешће коришћени у маркетинг истраживањима, а могу се сматрати корисним и сврсисходним за истраживања очекивања, односно задовољења корисника.

Слика 6.19 – Класификација узорака²⁷⁹

6.2.4.2.2. Случајни узорци

Случајни узорци се у зависности од тога да ли се узимају из основног скупа без икаквих ограничења или уз ограничења разних врста деле у две велике групе:

1. Прву групу чине *узорци без ограничења* или прости случајни узорци. Основни скуп из којег се бирају ови узорци третира се као неподељена целина, тако да свака јединица има једнаку могућност (вероватноћу) да буде изабрана (укључена) у узорак.
2. Другу групу чине *узорци са ограничењима*. Они се такође бирају по принципу случајности, али на основу претходног разграничења скупа из кога се узимају. Према врсти ограничења ови узорци могу бити врло различити.

Избор узорка без ограничења или са ограничењем одређене врсте зависи од: 1. претходних сазнања о датом основном скуп; 2. жељене прецизности оцене која се доноси на основу узорка; 3. времена и трошкова које дата врста узорка захтева.

На основу узорка најчешће се оцењују следеће карактеристике (параметри) основног скупа: аритметичка средина, пропорција и одговарајући тотали, док се као мера расипања резултата, односно грешке оцене, израчунава стандардна девијација.

✓ Прост случајан узорак

Пружање истих шанси избора свим јединицама основног скупа, код овог узорка, омогућава да се на објективан начин оцене карактеристике основног скупа. Да би се обезбедила случајност у избору јединица, најчешће се користе **таблице случајних бројева**. Поступак њихове примене је у два корака: претходно се нумеришу све јединице од 1 до N (N – величина основног скупа) тако да свака јединица у датом скупу има свој редни број. а затим се врши избор јединица у узорак помоћу таблице случајних бројева. Пошто су бројеви у таблици дати на потпуно случајан начин, нема значаја одакле се

²⁷⁹ Ханић, Х. *Истраживање маркетинга*, Економски факултет Београд, Београд, 1997. г. стр. 51

почиње, али када се прихвати један правац избора и место одакле ће се почети, потребна је доследност. Од величине основног скупа зависи колико цифара из таблица треба укључити у избор. Уколико се у оваквом поступку изаберу два једнака броја или више једнаких бројева, тада се они код избора са понављањем сви задржавају, а код избора без понављања задржава се само први број, док се остали бројеви не узимају у обзир.

У практичној примени простог случајног узорка могу да се појаве бројни проблеми, рецимо:

- примена простог случајног узорка претпоставља познавање комплетне листе јединица основног скупа, што је у великом броју случајева, међутим, тешко;
- проблем може да се односи на трошкове прикупљања података од сваког елемента узорка; ако на пример, узорак садржи елементе који имају велику географску дисперзију и ако се, још, подаци прикупљају методом личног интервјуа, тада трошкови превоза анкетара могу знатно повећати укупне трошкове истраживања;
- прост случајан узорак није толико ефикасан (у статистичком смислу) као друге врсте случајних узорака - рецимо, као стратификовани узорак.

v Систематски узорак

Често су елементи основног скупа поређани на изванредан начин, по неком систему: туристичка места могу бити поређана према броју остварених ноћења, продавнице могу бити уређене према обиму промета и сл. У таквим случајевима избор елемената за узорак може се вршити на систематски начин. Избор елемената за систематски узорак обима n врши се тако што се за скуп од N елемената најпре утврди тзв. корак или интервала избора k

$$k = \frac{N}{n}$$

а затим, на случајан начин (нпр. применом таблица случајних бројева) изабере један од бројева између 1 и k . Ако се тај број означи са a , остали елементи који улазе у узорак биће елементи са редним бројевима: $a+k$, $a+2k$ итд. Произилази да је случајним избором првог елемента у потпуности одређен састав целог узорка.

Систематски узорак има извесне предности у односу на прост случајан узорак:

- број могућих узорака код систематског избора је мањи него код простог случајног избора и до њих се по правилу једноставније долази,
- метод избора систематског узорка је једноставнији,
- трошкови формирања овог узорка су нижи,
- примена систематског узорка не претпоставља познавање комплетне листе елемената основног скупа (нпр. анкетар може да интервјуише сваког десетог потрошача. да прегледа сваки осми рачун у продавници, да анкетира свако треће домаћинство у насељу, а да при томе не поседује спискове свих потрошача, свих рачуна, свих домаћинстава),
- истраживач не мора да води рачуна о томе да ли ће се исти елеменат појавити два или више пута јер је таква могућност искључена,

Са становишта репрезентативности, систематски узорак даје, у принципу, прецизнију оцену карактеристике основног скупа у односу на прост случајан узорак, зависно од начина на који су елементи основног скупа поређани:

- Ако су јединице основног скупа распоређене несистематски (на случајан начин) са становишта проучаване карактеристике, тј. ако су јединице основног скупа поређане према одређеној карактеристици која је независна од проучаване, тада је прецизност оцена на основу систематског узорка једнака прецизности оцена на основу простог случајног узорка;

- Ако су јединице основног скупа поређане према величини вредности проучаваног обележја или према величини вредности неког другог обележја које са проучаваним стоји у корелацији, тада примена систематског избора доводи до веће прецизности оцене него примена простог случајног избора.
- Уколико су јединице основног скупа циклично распоређене у односу на проучавано обележје, применом систематског избора добија се мање прецизна оцена него применом простог случајног избора.²⁸⁰

У практичној примени систематског узорка могу да се појаве технички проблеми у вези са израчунавањем стандардне грешке²⁸¹ због чега је примена овог узорка у пракси ограничена.

✓ Стратификовани узорак

Скупови из којих се бирају прости случајни узорци сматрају се хомогеним и третирају као једна неподељена целина. Када се хетероген основни скуп претходно подели (стратификује) у више (хомогених) грапа (стратума), па се затим из сваког стратума по принципу случајности изабере одређени број јединица у узорак, добија се **стратификовани узорак**.

Као критеријум стратификације може да послужи нпр. по смислу блиска, сегментација тржишта. На основу стратификованог узорка добија се оцена не само за основни скуп (тржиште) као целину него и за његове делове (тржишне сегменте).

Принципи стратификације су:

1. основни скуп од N јединица дели се у подскупове или стратуме од N_1, N_2, \dots, N_k јединица ($N_1 + N_2 + \dots + N_k = N$) тако да се у једном стратуму нађу јединице које су што хомогеније (сличније) с обзиром на проучавано обележје (Y) – другим речима, варијација унутар стратума треба да буде што мања, а варијација између стратума што већа;
2. из сваког стратума величине N_i по принципу случајности посебно се бира узорак од n_i јединица, при чему је $1 \leq n_i \leq N_i$ и $n_1 + n_2 + \dots + n_k = n$ (сваки од тих k узорака, изабраних из појединих стратума, за себе представља прост случајан узорак, а сви ти узорци заједно чине стратификовани узорак);
3. величина стратума (N_i) као дела основног скупа треба да буде позната.

У зависности од циља и предмета истраживања, односно основног скупа, а са становишта наведених принципа, стратификација може да буде једноставан проблем, у неким случајевима, а врло сложен и компликован у другим. Проблеми (питања) приликом пројектовања стратификованог узорка су:

1. Која обележја (критеријуме) треба узети за основ стратификације?
Најбоља подела основног скупа на стратуме је подела према обележју које се у датом скупу испитује, што често није изводљиво. У таквим случајевима подела основног скупа на стратуме врши се према неком другом обележју које стоји у корелацији са проучаваним.
2. Колико стратума треба формирати? Колика треба да буде величина појединих стратума?

²⁸⁰ На пример, ако треба оценити годишњи обим продаје једне врсте производа и то тако што се бира један дан сваке седмице у години. Тада је $n = 52$, а интервал избора $365/52 = 7$. То значи да се обим продаје региструје увек истог дана у седмици. Ако је, рецимо, тај дан субота - када је обим продаје изнад просека, тада ће узорак преценити укупни обим продаје; уколико је тај дан среда - када је, рецимо, обим продаје испод просека - узорак ће потценити укупан обим промета итд.

²⁸¹ У наведеном примеру резултати узорка не откривају дневне варијације промета у оквиру седмодневне недеље

Пораст броја стратума, до неке границе, доводи до мање стандардне грешке односно до прецизније оцене, док с друге стране, велики број стратума отежава рад и повећава трошкове.

3. Колики број јединица треба одабрати из сваког стратума?

Од броја јединица које ће из појединих стратума ући у узорак по правилу зависи репрезентативност узорка у целини. У вези с тим нарочито су важни:

- **Пропорционални распоред** – број јединица у узорку из сваког стратума утврђује се сразмерно величини стратума, односно:

$$n_i = \frac{N_i}{N} n$$

Избор пропорционалног броја јединица за узорак из сваког стратума обезбеђује репрезентативност равномерном заступљеношћу сваког стратума.

- **Оптималан распоред** – базира на принципу: број јединица у узорку из појединих стратума мора да буде пропорционалан стандардној девијацији одговарајућих стратума. Код овог распореда број јединица у узорку из датог стратума утврђује се сразмерно умношку величине и стандардне девијације тог стратума:

$$n_i = \frac{N_i s_i}{\sum N_i s_i} n$$

где је s_i стандардна девијација датог стратума.

Доследна примена овог типа узорка претпоставља претходно располагање листом свих јединица по стратумима из којих се бирају јединице узорака према неком распореду (пропорционалном или оптималном). Међутим, има случајева када се стратуми не могу унапред одредити или када се накнадно, после извршеног испитивања, укаже потреба за стратификацијом. У таквим се случајевима примењује **постстратификација**.²⁸²

✓ Узорак скупина

За разлику од стратификованог узорка, код којег су сви стратуми у одређеној мери заступљени у узорку, узорком скупина репрезентовани су само неки (на случај одабрани) стратуми (скупине). Такође, принцип формирања скупина супротан је принципу стратификације – тежи се максималним варијацијама унутар појединих скупина, а минималним варијацијама између самих скупина. У практичним истраживањима није увек лако у пуној мери задовољити овај принцип јер сличне јединице теже да се групишу, па у таквим случајевима узорак скупина даје већу стандардну грешку, односно мању прецизност оцене.

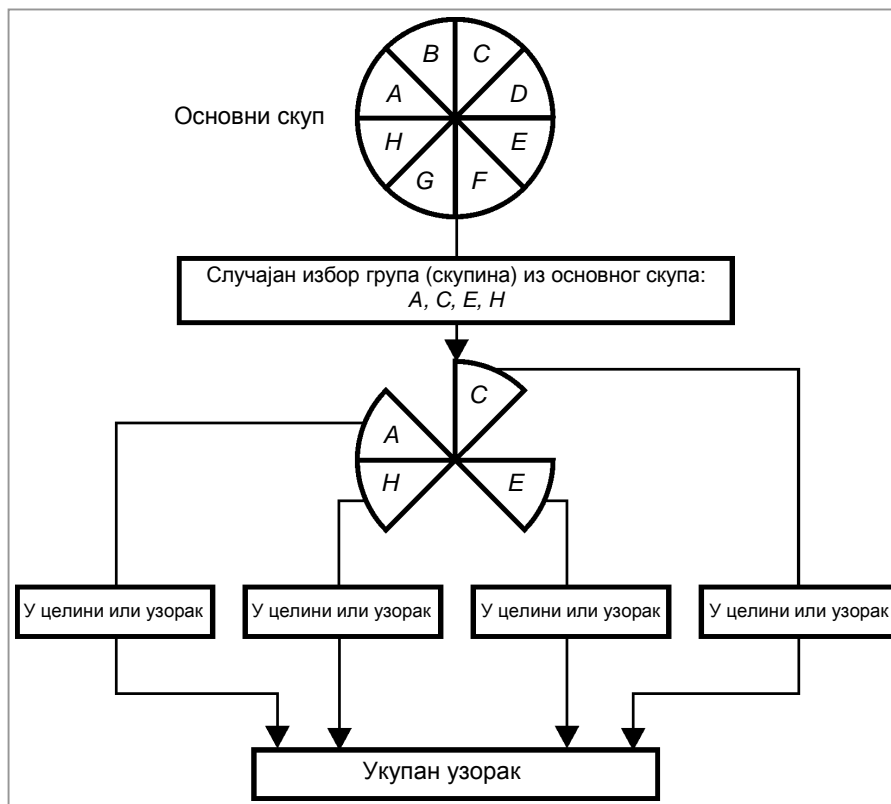
Кад је реч о принципу формирања скупина такође треба имати у виду чињеницу да што су скупине јединица веће то су (за узорак дате величине) трошкови истраживања мањи, али су и оцене на основу узорка мање прецизне. Већи степен прецизности оцена може да се оствари ако се основни скуп подели на већи број скупина, а из одабраних скупина по

²⁸² А. С. Nielsen, највећа светска компанија за истраживање маркетинга, користи непропорционални стратификовани узорак продавница за израчунавање индекса продаје на мало (тзв. *Nielsen Retail Index System*). Подела скупа свих продавница извршена је према географском обележју, броју, типу и величини продавнице, при чему, на пример, број појединих типова продавница у узорку није пропорционалан њиховом броју у основном скупу; класичне продавнице, које представљају 26,8% популације, чине свега 16% свих продавница обухваћених узорком, док су, рецимо, робне куће, које представљају 27,5% скупа продавница, у узорку заступљене 40%.

принципу случајности изабере само одређени број (не свака поједина) јединица, као код вишеетапног (двоетапног) узорка.

Поступак узорковања код узорка скупина илустрован је на слици 6.20.

Слика 6.20 – Поступак избора узорка скупина²⁸³



Овај тип узорка користи се у случају када не постоји комплетна листа свих јединица основног скупа која би служила као основ за извлачење узорка или у случају када су јединице основног скупа распоређене на широком подручју и у другим сличним ситуацијама, у којима је избор јединица у узорак повезан са проблемима техничке, организационе или финансијске природе.

✓ Вишеетапни узорак

У случају када се основни скуп подели на више хијерархијски подређених група па се случајним избором најпре одаберу јединице првог реда, а затим се у оквиру ових јединица одаберу јединице другог реда итд, све док се најзад не дође до основних јединица посматрања, ради се о вишеетапном или вишестепеном узорку. Од броја етапа овог избора зависи да ли ће узорак бити двоетапни, троетапни, четвороетапни итд.

Стандардна девијација оцене код вишеетапног узорка већа је него код простог случајног узорка, али је примена вишеетапног узорка (као и узорка скупина) знатно економичнија и то га у пракси чини привлачним. Да би се за дати проблем најбоље искористиле могућности доношења прецизне и економичне оцене, у пракси се често комбинују вишеетапни и стратификовани узорак.

Вишеетапни узорак има веома много различитих примена, које често превазилазе границе истраживања помоћу узорка. Кад год неки процес повлачи хемијске, психолошке или биолошке тестове који могу да се обаве на малим количинама "материјала", вероватно треба да буде извучен подузорак из веће масе која и сама представља узорак.

²⁸³ Ханић, Х. *Истраживање маркетинга*, Економски факултет Београд, Београд, 1997. г. стр. 45

✓ Вишефазни узорак

Код вишефазног узорка се из основног скупа, по принципу случајности, изабере узорак од n' јединица (прва фаза), затим из овог узорка поновним избором истих јединица одабере узорак од n'' јединица (друга фаза), а из овог узорак од n''' јединица (трећа фаза) итд. Овај тип узорка има извесне формалне аналогije са вишеетапним узорком, с тим што су овде јединице избора у свакој фази исте, док су код вишеетапног у свакој етапи различите.

Двофазни узорак употребљава се тако што се из узорка прве фазе долази до оне карактеристике X која није главни предмет истраживања и што се тек на основу јединица узорка у драгој фази проучава основна карактеристика Y . При томе се претпоставља да су посматране карактеристике основног скупа X и Y међусобно корелиране.

✓ Регионални узорак

Регионални узорак се, у последње време, све чешће користи у истраживању тржишта, где се као критеријум идентификовања или груписања јединица избора узимају географске површине. Прецизно узевши, са методолошко-статистичког аспекта, регионални узорак је или **узорак скупина**, или **вишеетапни узорак**, или **стратификовани узорак**, или је нека њихова комбинација.

Примена регионалног узорка нарочито је значајна у регионалном истраживању тржишта односно тражње, где су разлике у понашању потрошача знатно условљене географским карактеристикама региона у којем живе.

6.2.4.2.3. Намерни узорци

Иако се принципи теорије вероватноће не могу применити на намерне узорке, њихова употреба је у многим практичним ситуацијама истраживања нужна и оправдана. Предности ових типова узорака су економичност и то што за релативно кратко време доводе до практично прихватљивих резултата.

Предност намерног узорка нарочито долази до изражаја када је избор узорка ограничен на део основног скупа који је тренутно доступан. Ова врста узорка такође је веома погодна за тзв. прелиминарна истраживања маркетинга, која се врше ради добијања најнужнијих информација о основном скупу. Осим тога, резултати (оцене) који се добијају намерним избором узорка могу бити бољи од резултата добијених на основу случајних узорака.

Од намерних узорака, по једноставности, економичности и учесталости примене, издвајају се четири типа:

- **Пригодан узорак** – такав тип намерног узорка који је изабран према прилици, а обично је састављен од јединица основног скупа до којих је у извесном моменту могуће доћи или од оних јединица основног скупа које су се случајно анкетару нашле “при руци” (студенти који су дошли на предавање одређеног дана, жене које су се одређеног дана затекле у робној кући, познаници, комшије и сл.).²⁸⁴
- **Узорак типичних јединица** – припада класи тзв. промишљених узорака, односно узорака који се заснивају на (статистичком) расуђивању. О узорку типичних јединица ради се у случају када стручњак за одређени проблем врши избор јединица које су по његовом мишљењу типичне за истраживање датог проблема.²⁸⁵ Узорак типичних

²⁸⁴ Овај тип узорка користи се и за тестирање новог производа. На пример, произвођач дечјих играчака позива родитеље да му “позајме” децу на неколико сати, да би дошла у фабрику да се играју са новим играчкама које произвођач намерава да пласира на тржишту. На основу запажања о понашању деце (која чине пригодан узорак) произвођач може да донесе одлуку о редизајнирању производа, о додавању нових елемената и сл.

²⁸⁵ На пример, потребно је испитати утицај личне продаје као облика промоције на величину промета, а избор продаваца као типичних јединица које ће ући у узорак препуштено је стручњаку (експерту) који добро познаје продавце.

јединица у принципу обезбеђује бољу репрезентативност него пригодан узорак, што зависи од компетенције и искуства истраживача (експерта).

- **Snowball** (грудва снега) **узорак** – такође припада класи "промишљених" узорака. Процедура избора јединица које улазе у узорак састоји се у томе што се најпре на случај одабере одређени број иницијалних испитаника, па се, затим, на основу информација добијених од иницијалних испитаника (али не више по принципу случајности) бира додатни број испитаника. У неким случајевима, информације добијене од респондента изабраних у другом кораку могу да се користе за избор додатних респондента итд. па отуда и потиче назив овог типа узорака "узорак формиран на принципу формирања грудве снега". *Snowball* узорак се користи у оним случајевима када је потребно оценити неке ретке карактеристике укупне популације. Један од проблема који се јавља у практичној примени овог узорака је у томе што познатија лица имају већу шансу да уђу у узорак у поређењу са мање познатим лицима.
- **Квота-узорак** – скоро да је постао синоним за намеран узорак. Употреба овог типа намерног узорака заснива се на добром познавању структуре основног скупа према основним карактеристикама, јер се избор узорака подешава према структури основног скупа, на основу једне или више карактеристика од којих се полази (на пример године старости, образовање, социјална припадност итд.). Ако су квоте добро одређене могу се очекивати врло прецизни резултати.

6.2.4.3. Поступак, методе и алати за прикупљање и анализу података код мерења задовољства корисника

6.2.4.3.1. Поступак истраживања

Почетна фаза сваког истраживања је планирање, али је пре формирања плана и поступка, потребно дефинисање јасних смерница истраживања. Смернице истраживања, било да се ради о маркетинг истраживањима очекивања, било да је у питању оцена задовољства корисника, формулисана од стране неке службе или органа предузећа у облику захтева, подлежу разматрању и одобрењу од стране менаџмента предузећа. Ако је захтев прихваћен, поставља се питање ко ће на њему радити - служба из самог предузећа или неко предузеће које се овом врстом истраживања професионално или ускостручно бави. Од овога зависи ко ће радити на креирању понуде, односно истраживачког пројекта.

Истраживачки пројекат треба да садржи:²⁸⁶

1. циљеве истраживања,
2. информације које су потребне,
3. изворе информација,
4. методе добијања информација из могућих извора,
5. методе који ће се користити у обради и анализи информација,
6. обрачун трошкова истраживања и
7. потребно време за истраживање.

Уколико је истраживачки пројекат прихваћен, приступа се истраживању, које у општем случају има пет етапа:²⁸⁷

1. **Планирање:** 1) дефинисање сврхе, 2) дизајн пројекта и 3) припрема писаног предлога;
2. **Припрема:** 4) терминирање истраживања, 5) састављање упитника, 6) састављање инструкција за истраживаче (анкетаре) и 7) сређивање и слање материјала лицима која ће оперативно спровести акцију на терену;

²⁸⁶ Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 98

²⁸⁷ На основу: Милсављевић, М. *Маркетинг*, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 99

3. **Рад на терену:** 8) спровођење истраживања, 9) провера и верификација резултата да би се установила њихова употребљивост;
4. **Сређивање података:** 10) израда система кодирања, посебно код одређених питања, 11) стварање плана сређивања података, 12) уношење података (мисли се у рачунар) и 13) стварање табеларних и других приказа са подацима;
5. **Извештавање:** 14) анализа резултата истраживања и 15) формирање извештаја који се доставља менаџменту. Налази у извештају треба да буду концизни и јасни за наручиоце пројекта истраживања. Менаџмент оцењује налазе у извештају, при његовом коришћењу, као основе за доношење маркетинг одлука, што је корисно истраживачима за побољшање поступка и методологије истраживања маркетинга.

6.2.4.3.2. Кабинетско и теренско истраживање

Истраживања за столом (*desk research*) или у кабинету чине добар део истраживања у привреди. Овај вид истраживања је усмерен на коришћење тзв. секундарних (већ расположивих) података. Кабинетско истраживање се користи да се добију информације из протеклог периода. Користе се разни извори, од статистичких публикација до разних студија које се односе на проблем. Вредност секундарних информација условљена је извором, а они (извори) могу бити интерни (рачуноводство, служба истраживања тржишта, сектор истраживања и развоја и драги извори) и/или екстерни (државни органи, статистика, привредна комора и удружења, институти, заводи и публикације свих врста од научних до дневних информација)..

Предузеће, за потребе истраживања и анализе очекивања и/или задовољства корисника, треба да прибавља и на организован начин чува секундаме податке. Основни разлози су:²⁸⁸

- Многи проблеми се могу решити и пословне одлуке донети само на основу њих, без прикупљања примарних података;
- Када се и мора ићи на прибављање примарних података, расположиви секундарни подаци помажу да се боље дефинише проблем који треба да се истражује, да се идентификују извори и начини прикупљања информација, као и да се олакша дефинисање узорка који је битан за добијање примарних информација;
- Значај секундарних података посебно је велики у прелиминарној фази истраживања кад се ради пројекат, и такође код експлораторног дизајна истраживања;
- Прибављање секундарних података има знатно ниже трошкове од прибављања примарних података. Потребан је мањи напор служби и мање времена се троши за прибављање секундарних података;
- Постоје информације које се могу добити само из секундарних података.

Секундарни подаци који се користе у кабинетском истраживању резултат су често ранијих теренских истраживања (*field research*), која су тражила примарне информације. Отуда примарне информације, које су резултат теренских истраживања у једном временском периоду, постају секундарне информације које се користе у кабинетском истраживању у другом (будућем) периоду. Теренско истраживање је усмерено на прикупљање изворних - отуда примарних података - о проблему који се истражује.

Треба имати у виду и недостатке секундарних података:²⁸⁹

- они су прикупљани у неку другу сврху и нису увек дати у потребној форми,
- могу бити застарели и недовољно поуздани,
- често не одговарају захтеву менаџера за подацима.

²⁸⁸ На основу: Милсављевић, М. **Маркетинг**, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 100

²⁸⁹ На основу: Милсављевић, М. **Маркетинг**, Савремена администрација, Београд, 2001. стр. 101

6.2.4.3.3. Методе прикупљања података на терену

Функције (циљеви) истраживања изведене су из проблема истраживања и, у општем случају, имплицирају захтеве за подацима. У складу са подацима који се очекују од истраживања, дефинисане су и методе прикупљања, односно обраде и анализе података.

У зависности од функције разликују се:

- **Експлораторна истраживања** – сврха је да се стекне бољи увид у природу истраживачког проблема – да би се установило шта треба мерити и како најбоље проучити проблем. У смислу маркетинг истраживања, експлораторно истраживање се најчешће сматра за почетни корак или прелиминарно истраживање, а у употреби је када треба извршити евалуацију ставова, мишљења, односно истражити јавно мњење о различитим стварима, нпр. здравље и окружење, мишљење потрошача о одређеним активностима;
- **Дескриптивна истраживања** – служе да се потпуније опише популација (тржиште, скуп потрошача), односно дају одговоре на питања: када? где? шта? како? ко?. За разлику од експлораторног, дескриптивно истраживање базира на претходном разумевању природе истраживачког проблема;
- **Каузална истраживања** – користе се за идентификовање узрочно-последичних веза између варијабли, односно проверу хипотеза истраживања постављених на основу експлораторног истраживања, нпр. за предвиђање карактеристичних последица посебних примера потрошње.

За прикупљање примарних података у истраживању (о понашању, ставовима, мишљењима, мотивима, намерама и сл.) користе се три основне групе метода:²⁹⁰

1. методе посматрања,
2. методе испитивања,
3. експерименталне методе.

МЕТОДЕ ПОСМАТРАЊА

Најчешће се користе за утврђивање учесталости или распрострањености неке уочљиве (опсервабилне) појаве, нпр.: које се марке производа налазе на полицама у продајном простору; који су продајни артикли истакнути у излогу; колики се проценат људи одлучује за куповину, односно оних који после разгледања излога улазе у продавницу; који телевизијски програм домаћинства прате у одређено време и када се посматрање организује и спроводи, итд. Посматрањем такође се могу утврдити укуси и навике потрошача, функционална својства производа (посматрањем, на пример, демонстрације употребе одређеног апарата за домаћинство од стране домаћице) и др. Осим претходног, могу се добити информације како о текућем тако и о прошлом понашању људи.

Методе посматрања могу бити класификоване на пет начина:²⁹¹

1. природно vs проналазачко,
2. прикривено vs неприкривено,
3. структурисано vs неструктурисано,
4. директно vs индиректно,
5. људско vs механичко.

Природно посматрање се реализује у стварним или реалним условима. Посматрањем догађаја (процеса) у природним условима те регистрањем оног што се стварно догађа на тржишту добијају се актуелни и вероватно објективни подаци. Трошкови примене технике природног посматрања могу некад бити сувише високи (због, рецимо, сувише дугог чекања на ситуације у којима се испољава проучавана појава), а у неким

²⁹⁰ Ханић, Х. *Истраживање маркетинга*, Економски факултет Београд, Београд, 1997. г. стр. 52

²⁹¹ Ханић, Х. *Истраживање маркетинга*, Економски факултет Београд, Београд, 1997. г. стр. 53

случајевима примена ове технике није ни могућа или је, пак, веома отежана (рецимо, због велике циркулације муштерија у продавници). Креирањем вештачког амбијента и посматрањем понашања потрошача у “режираним”, “**проналазачким**” условима истраживач (посматрач) може, у извесним случајевима, релативно брзо и уз незнатне трошкове да дође до одређених, корисних информација.²⁹² Питање је само да ли ће се људи посматрани у вештачким (симулираним) условима, понашати тако и у реалним условима.

Прикривено посматрање односи се на посматрање које се реализује у условима када људи нису свесни чињенице да су посматрани, за разлику од **неприкривеног** посматрања које се односи на ситуације (услове) када људи знају да их неко (истраживач) посматра. Људи који знају да их неко посматра могу да се понашају другачије него што би се понашали да то не знају.²⁹³

Структурисано посматрање примењује се у ситуацији када је истраживачки проблем јасно дефинисан и када спецификација потреба за подацима јасно указује (као код каузалног истраживања) на карактеристику или компоненту понашања потрошача коју треба посматрати. Супротно овом, **неструктурисано** посматрање се реализује кад истраживачки проблем није довољно јасно дефинисан, као у случају експлоративних истраживања, где је потребно стећи општи увид у нпр. понашање купаца.

Директно посматрање односи се на посматрање онога што се у току посматрања догађа, за разлику од **индиректног** посматрања које се односи на посматрање одређених чињеница које говоре о ономе што се догодило у прошлости. Индиректним посматрањем, у ствари, желимо да утврдимо ефекат понашања, а не понашање као такво.²⁹⁴

Регистровање или бележење чињеница које се могу посматрати (тј. које су опсервабилне) по правилу врши одређено лице – посматрач, односно у неким случајевима разни механички и електронски апарати, као што су: телевизијске камере, које бележе на пример понашање потрошача у неком продајном објекту; аудиометри (мерачи или бројачи) придодати телевизијским апаратима испитаника, који региструју време укључивања односно искључивања (кабловски систем дистрибуције телевизијског сигнала загодан је за примену ових уређаја); психогалванометри који бележе промене у знојењу као резултат емоционалне реакције на одређене стимулансе; тахистоскопи, који дозвољавају датом објекту (амбалажи производа, рекламној поруци) да буде осветљен за делић секунде да би се тај објект тестирао у погеду првог утиска који оставља, читљивости или препознатљивости; итд.

Основне предности метода посматрања су:

²⁹² На пример, оцењују се нови модели производа у предворју неког продајног објекта (као симулираној продавници) да би се установиле преференције потрошача, без ометања процеса који се одвија унутар објекта.

²⁹³ Прикривено, природно посматрање је карактеристично, на примеру тзв. *mystery shopping*-а. Овај поступак базира на прикупљању података на месту продаје, а реализује га, током неког времена, посебно обучено лице које је послато од предузећа да се представи као купац или партнер. Ове особе посећују посебно дефинисане тачке (места) продаје, а задатак им је да прикупе податке о одговорности, ставу према корисницима, квалитету и компетенцији продајног особља, естетици, односно функционалности продајног простора итд. Негде се користи *SERQUAL* модел да се дефинишу атрибути услуге који се могу евалуирати овим поступком. *Mystery shopping* се користи за утврђивање стандарда и идентификацију слабих тачака у услузи, евалуацију услуге са становишта корисника, изучавање понашања корисника и продаваца у интеракцији, односно изучавање ставова корисника по питању очекивања и користи остварене од услуге. (На основу: Mont, O., Plepys, A. **Customer satisfaction: review of literature and application to the product-service systems**, Final report to the Society for Non-Traditional Technology, Japan, International Institute for Industrial Environmental Economics at Lund University, Lund, Sweden, February 28 2003)

²⁹⁴ Инвентарисање у трговини, на пример, представља један вид посредног посматрања. Инвентарисањем, односно прегледом фактура и залиха робе у трговини у одређеним временским периодима долази се до података о продаји појединих врста робе.

- објективност (за разлику, на пример, од постављања питања, које је субјективно и које по самој својој природи може да произведе извесну пристрасност),
- актуелност,
- брзина и релативно ниски трошкови прикупљања података,
- прикупљање података помоћу одређених техника посматрања не зависи од воље испитаника,
- неки се примарни подаци могу добити једино методом посматрања (на пример, подаци о висини цене сличних производа у конкурентској робној кући).

Недостаци метода посматрања су следећи:

- неки се примарни подаци, попут ставова, мишљења и мотива, не могу прикупити посматрањем јер захтевају вербалне одговоре,
- неке ситуације у животу људи (интимно понашање) веома је тешко, па и немогуће посматрати,
- неке појаве траже доста времена да би се истражиле, па би рад на терену могао да однесе пуно времена и средстава, због чега се метод посматрања често користи упоредо са другим методима прикупљања примарних података посебно у комбинацији са методом испитивања.

МЕТОДЕ ИСПИТИВАЊА КОРИСНИКА (*Customer surveys*)

Најчешће се користи у маркетинг истраживањима и истраживањима задовољства корисника. Овим методом могу да се прикупе све врсте примарних података: о чињеницама, мишљењима, ставовима, намерама и мотивима (понашања потрошача, корисника или купаца). Због обима, разноврсности и значаја података (информација) које се могу добити испитивањем респондента (лица која нам могу пражити тражену информацију), метод испитивања се понекад поистовећује са маркетинг истраживањем.

Обично се разликују три основне технике испитивања:²⁹⁵

1. лични интервју,
2. испитивање поштом,
3. телефонски интервју,

са великим бројем модификација у односу на технологију и поступак.

1. Лични интервју (лично испитивање)

Остварује се у непосредном контакту интервјуисте (анкетара) и респондента (испитаника). Резултате разговора, односно исказе (одговоре) испитаника анкетар уписује у унапред припремљен упитник. Постоји и вањанта у којој испитаник сам уписује одговоре. Уколико пак питања нису унапред убележена у упитник, интервјуиста разговора са испитаником руководећи се инструкцијама о врсти информација које треба прикупити, бележећи одговоре у току или по завршеном интервјуисању.

Личним интервјуисањем могу се прикупљати информације о чињеницама, мишљењима, ставовима, намерама и мотивима. Од врсте информација које треба прикупити зависи начин реализације личног интервјуа:

- **структурисани лични интервју** – када се интервју реализује на бази унапред припремљеног упитника (или других унапред припремљених материјала, као што су скице, слике и сл.) са строго формулисаним питањима и њиховим редоследом,
- **неструктурисани лични интервју** – где постоји слобода анкетара у избору питања која поставља и редоследу тих питања.

Питања могу бити формулисана као директна, односно индиректна, па се комбинацијом овога са претходним, долази до четири типа личног интервјуа:²⁹⁶ 1) директни

²⁹⁵ Ханић, Х. *Истраживање маркетинга*, Економски факултет Београд, Београд, 1997. г. стр. 56

структурисани, 2) директни неструктурисани, 3) индиректни структурисани, 4) индиректни неструктурисани.

- **Директни структурисани интервју** се реализује на основу строго дефинисаних, директних питања која су постављена у упитнику. Анкетар поставља иста питања, и у истом редоследу, свим респондентима. Овај се тип личног интервјуа користи за прикупљање података о оним чињемцама (и мишљењима) које испитаник неће, по претпоставци, прикрити.

Предности овог типа интервјуа су: 1) анкетар не мора бити стручњак за интервјуисање нити мора посебно познавати истраживачки проблем (што снижава укупне трошкове спровођења интервјуа), 2) добијени подаци се релативно једноставно групишу, обрађују и анализирају (захваљујући стандардизованим, директним питањима). Без обзира на извесне тешкоће које могу да се јаве (у вези са састављањем упитника и организацијом рада на терену), овај тип интервјуа се најчешће користи у маркетиншком истраживању.

- **Директни неструктурисани интервју** – анкетар има слободу у избору директних питања која поставља и редоследу тих питања, придржавајући се само општих инструкција у погледу врсте информација које се испитивањем желе добити. Овај се тип интервјуа често користи за прелиминарна или неформална истраживања која се предузимају ради бољег разумевања проблема и прецизнијег дефинисања праваца даљих истраживања.

Ефикасност директног неструктурисаног интервјуа (објективност добијених резултата, потпуност информација и сл.) зависи од анкетара (његове умешности, инвентивности и флексибилности у вођењу конверзације). Осим тога, спровођење овог типа интервјуа захтева више времена (и трошкова) у односу на претходни. Уколико је у вођењу интервјуа ангажован већи број анкетара, онда разлике у броју питања, редоследу и начину формулисања питања, у начину бележења одговора и друге разлике које потичу из индивидуалних разлика међу анкетарима – могу знатно да отежају обраду и анализу добијених података.

- **Индиректни структурисани/неструктурисани интервју** – користи се, пре свега, за прикупљање података о мотивима потрошача, односно квалитативна (психолошка) истраживања, где се полази од претпоставке да постоји “добар” разлог за понашање, који се разликује од “стварног” разлога (кога испитаник не жели да открије или не може да препозна).

Постоје тзв. **пројективне технике** које могу послужити као помоћ у реализацији овог типа интервјуа, а заснивају се на пројекцијама личности и њихових особина, нпр:

- **техника трећег лица** – састоји се у прикупљању информација на основу испитивања респондента о томе шта други мисле о проучаваном проблему;
- **тест асоцијације речи** – даје се серија стимулативних речи, а од испитаника се тражи да одмах каже прву реч које се сети у вези са презентираним речима;
- **тест недовршених реченица**;
- **тест тематске аперцепције (ТАТ)** – приказују се слике о ситуацијама које се односе на предмет истраживања, а од испитаника се тражи да опише те ситуације.

Нарочит тип индиректног (најчешће неструктурисаног) интервјуа представља **групни интервју**. Реализује се у групи од неколико (5-10) испитаника, где анкетар у неформалном разговору води дискусију о релевантним темама, углавном препуштајући разговор члановима групе. Дискусија се обично снима за каснију анализу. Психолошка атмосфера коју група ствара утиче на људе тако да њихова осећања могу да буду снажно изражена. Пошто је за овај тип интервјуа значајна социолошка динамика групе, процес

²⁹⁶ Ханић, Х. *Истраживање маркетинга*, Економски факултет Београд, Београд, 1997. г. стр. 57

отворене размене идеја и искуства требало би да иницира и води руководиоца групе (анкетар), са одређеним психо-социолошким карактеристикама (ненаметљивост, прихватање туђег мишљења итд.) подстичући и усмеравајући дискусију.²⁹⁷

2. Испитивање поштом

Анонимна или дописна анкета има ту очигледну предност над личним интервјуом што се њој може покрити веома велика популација испитаника или географска област, уз релативно ниске (најчешће само поштанске) трошкове. Главна карактеристика испитивања поштом је одсуство анкетара, што:

- елиминише пристрасност анкетара у погледу избора испитаника,
- значи могућност да давалац одговора не буде онај коме је упитник послат, јер упитник може да попуни други члан породице или други члан организације, што није добро,
- не спутава испитаника у погледу времена и слободе,
- се неки испитаници мање устручавају да одговоре на нека питања,
- погрешно схваћена питања не могу да се објасне, отворена питања не могу да се сондирају, невербални одговори испитаника (израз лица, интонација) не могу да се забележе.

Најзначајнији проблем испитивања поштом је низак ниво одзива, тј. без брижљиво сачињеног пропратног писма или без особе која ће подсећати испитаника, одзив може да буде чак и мањи од 5%, а уз све ово обично се креће од 20 до 40%, тако да често није репрезентативан за одабрани узорак.

Упркос овим важним проблемима, испитивање поштом распрострањено је у пракси, зато што је оно прихватљив компромис између поузданости, ваљаности и трошкова.

Информатичка технологија омогућила је, уз примену сервиса Интернета, употребу специфичног вида испитивања поштом, *e-mail* испитивање. Трошкови су овде још мањи, у односу на испитивање класичном поштом, али су главне карактеристике и проблеми остали исти, наиме одзив је још мањи (20-30%).

Анонимна анкета може бити реализована и уз присуство анкетара, нпр. анкета студената који присуствују настави или научника и стручњака који присуствују некој конференцији. Тада су горе поменути проблеми делом избегнути, јер анкетар може реаговати и прокоментарисати сваки проблем који се приликом попуњавања упитника појави.

3. Телефонски интервју

Сличан је личном интервјуу, с том разликом што се овде комуницирање између анкетара и испитаника одвија телефонским путем. Овај вид испитивања обично се користи у случају када на основу малог броја прецизно дефинисаних, кратких и јасних питања треба прикупити информације које су унапред стриктно одређене.

Телефонски интервју, као и испитивање поштом, има популациону и географску предност, с тим што овде треба узети у обзир трошкове и проблеме који прате примену телефона као средства комуникације. Осим тога, нека се питања не могу поставити телефонски, попут оних која захтевају да испитаник нешто погледа (производ, амбалажу итд.).

✓ Остале технике испитивања

²⁹⁷ Посебан пример примене интервјуа (може бити реализован у било којем горе поменом виду, изузев групног интервјуа) је тзв. пресретање корисника (потрошача) (*customer intercepts*). Овај лични интервју обично се користи да се корисници испитају, нпр. у или током ситуације куповине (у амбијенту куповине) и може укључивати могућност да се неки производ проба. Пресретање се користи за брз и прелиминарни преглед ситуације која се истражује. (према: Mont, O., Plerpys, A. **Customer satisfaction: review of literature and application to the product-service systems**, Final report to the Society for Non-Traditional Technology, Japan, International Institute for Industrial Environmental Economics at Lund University, Lund, Sweden, February 28 2003)

Омнибус-испитивања – је континуални вид истраживања. Питања се варирају у зависности од тога коме су упућена, односно спецификацији узорка испитаника (на пр. 5000 одраслих грађана, 1000 аутомобилиста или 200 менаџера у малој привреди неке земље), док се облик испитивања не прилагођава, већ се испитивање истог облика понавља у регуларним временским интервалима (недељно, месечно или квартално). Пошто је облик истраживања константан, администрација у планирању посла и у обављању посла на терену сведена је на минимум. Зато је овај вид испитивања брз и јефтин, а сматра се и да су отклоњени извори грешака и пристрасности.

Примена ових испитивања је разноврсна. Ако су, нпр. иста питања постављена у узастопним испитивањима, резултати се могу или сјединити у већи узорак – ради смањења грешке узорка, или анализирати — ради установљења промена у времену.

Панел (*focus group*) истраживање – је облик континуалног истраживања понашања истих испитаника. Обзиром на јединице узорка и садржај истраживања, разликује се панел потрошача, панел трговаца, панел телевизијских гледалаца, итд. Панел истраживање је најчешће директни структурирани/неструктурирани интервју групе од 8-12 људи, што обезбеђује брзо прикупљање квалитативних података о мишљењу или задовољству корисника (потошача) у односу на производ и/или услугу.

Основна предност панела састоји се у томе што омогућава анализу промена (трендова) у времену. Главни проблем панела је висока стопа губитка испитаника, што из разних разлога (нпр. губирак интересовања, промена адресе становања, итд.) може да износи и до 40 посто после првог интервјуа. Замена изгубљених испитаника треба да буде што репрезентативнија. Међутим, проблем регрутовања испитаника, заједно са потребом стимулисања испитаника представља сталну опасност за репрезентативност панела.

On-line истраживања – За примену овог вида истраживања потребна је, на значајном нивоу, примена информатичке технологије; видео камере, односно одређени вид поште се подразумевају. Економичност и брзина, као и атоматизација у обради (процесирању) информација, предности су ове алтернативе истраживања. За *on-line* истраживања могу бити искоришћени постојећи корисници (из панела потрошача), или читава *on-line* популација да би се омогућила брза повратна спрега о потребама, очекивањима, односно задовољству производима/услугама.

✓ **Обликовање упитника**

Врста и облик упитника значајно варирају од пројекта до пројекта истраживања корисника (потрошача). Постоје, међутим, неки општи принципи, полазећи од тога да логичну основу упитника представља листа података или аутпута која је састављена у фази планирања процеса истраживања:

- Упитници се морају тако обликовати да их могу разумети они испитаници којима су ти упитници намењени;
- Свако питање у упитнику треба да има исто значење за све испитанике;
- Двосмислена и сугестивна питања увек представљају тешкоћу;
- Проблем може представљати ако се одједном постави више питања, што може утицати на неразумевање или двосмисленост у одговору. Допунска питања могу да послуже као филтери, као потврда да су само релевантна питања постављена.
- Нејасна питања, нпр. питања која укључују двоструку негацију, лако могу да буду збуњујућа за све оне на које се односе.
- Питања могу бити постављена као затворена, са унапред дефинисаним одговорима; отворена, када је потребно да испитаници дескриптивно опишу свој став или мишљење; односно као њихова комбинација. Затворена питања једноставнија су за каснију обраду, а отворена омогућавају увид у ширину размишљања корисника (потрошача), у односу на предмет истраживања.
- Типично је за упитнике да садрже одређена профилна питања која служе за идентификацију испитаника.

- Већина упитника садржи и референтне информације, као што су информације о идентитету интервјуисте, информације о томе када је и где интервју обављен и сл.

Основне смернице за низање питања, које ће упитник учинити интересантним и логичним и за анкетера и за испитаника, те које ће осигурати да се придобије и задржи испитаникова пажња и да анкетар што лакше спроведе интервју, су следеће:²⁹⁸

1. Интервју треба започети лаким и „безазленим“ питањима да би се задобило испитаниково поверење. Чак је пожељно да се за увод у интервју формулише питање које се касније (код обраде упитника) неће узети у обзир.
2. У упитнику треба „глатко“ и логично да се прелази са једног проблема на други. Нагли заокрети морају да се избегавају, јер они могу да збуне испитаника и да га учине неодлучним. Када се нови проблем уводи, тада треба прибећи прелазном исказу или питању, објашњавајући како је тај проблем повезан са оним што је претходно било размотрено или са циљем истраживања.
3. У већини случајева је боље да се пође од општих питања да би се стигло до посебних. Овај „каналисани“ приступ помаже испитанику да специфично питање постави у шири контекст и да да смисленији одговор.
4. Тешка или осетљива питања не треба да буду на почетку упитника. Њих треба поставити тек пошто је испитаник стекао поверење у анкетера и сврху конкретног маркетиншког истраживања. Ако је интервју кратак, она се могу поставити и на самом крају.

Када је упитник обликован, пожељно је да се тестира, са циљем да се види да ли се могу испунити очекивања истраживача у погледу информација које ће се помоћу упитника прикупити, односно да се отклоне недостаци упитника. Прве верзије упитника су обично сувише дуге, без многих важних варијабли, и садрже нејасна, двосмислена и остала некоректно дефинисана питања.

Питања се обично (прелиминарно) тестирају у погледу валидитета, значења, тежине и занимљивости.

✓ **Обликовање упитника код мерења задовољства корисника**

Код обликовања упитника намењеног за мерење задовољства корисника, потребно је, кроз варијетете питања, имплементирати више различитих мерила, која се односе на особености, карактеристике и користи од производа и/или услуге, укључујући:

- мерење општег задовољства корисника;
- мерење емоционалног задовољства корисника;
- мерење когнитивног (сазнајног) задовољства корисника;
- мерење задовољства корисника које резултује одговарајућим понашањем или акцијама;
- мерење задовољства корисника у односу на очекивану вредност.

Уопште, мерења која су део анализе задовољства корисника треба да укључују:

- Употребу производа: фреквентност употребе, локација примарне употребе, догађаји или ситуације који су утицали да се појави потреба првобитне употребе производа, начине и трендове употребе;
- Упознатост са производом: степен сазнања о употреби производа, знање и укљученост у употребу и процес куповине, упућеност у постојање и карактеристике других брендова, разлози за куповину, основне предности које су уочене на производу;
- Евалуација производа: матрица евалуације атрибута (квалитет, цена, поверење, значај, перформансе, вредност), матрица опажених предности, значај у односу на перформансе, идентификација примарно уочених предности, компарација са другим

²⁹⁸ Ханић, Х. *Истраживање маркетинга*, Економски факултет Београд, Београд, 1997. г. стр. 63

- брендovima (боље, лошије, исто), шта је најбоље код конкретног бренда?, шта може бити боље?;
- Евалуација поруке и паковања: величина и дизајн паковања, обећање дато промоцијом (евалуација степена до кога је обећање испуњено и у којим сегментима);
 - Анализа вредности за кориснике: очекивања на основу цене, очекивања од релативне цене (пуна цена – цена на попусту);
 - Мерење задовољства: опште задовољство, разлози за евалуацију задовољства, задовољство карактеристикама, обележјима и предностима, задовољство употребом, мерење очекиваног и идеалног односа задовољство-карактеристике, могућност да се производ/услуга препоруче, могућност поновне куповине

ЕКСПЕРИМЕНТАЛНИ МЕТОД

Док се метод посматрања обично користи за експлоративна истраживања, а метод испитивања за дескриптивна истраживања, експериментални метод користи за каузална (узрочно-последична) истраживања. Највећи значај примене експерименталног метода је у дефинисању управљачких варијабли код разматрања елемената маркетинг миска и утицаја на продају, односно промет појединих производа.

Класични експеримент – који је у употреби у физици, хемији и другим експерименталним (егзактним) наукама – представља планирано изазивање неке појаве (процеса) у строго контролисаним (лабораторијским) условима. Вредност оних варијабли за које се зна или претпоставља да утичу на проучавану појаву (процес) се варира, док се вредност осталих варијабли (за које се такође зна или претпоставља да утичу, а чије дејство на посматрану појаву или посматрани процес није предмет истраживања) држи под контролом, тј. на константном нивоу. Циљ је експеримента да се посматрана појава (процес) научно истражи, тј. да се утврде фактори, правац и интензитет њиховог дејства, или да се провери одређена хипотеза. Карактеристика је класичног експеримента да се резултат понављања експеримента, при непромењеним осталим условима, неће разликовати.

Иако су циљеви исти, класични експеримент не може се, у примарном облику, применити у истраживању друштвених, маркетиншких и других економских појава и процеса који су по својој природи стохастичког карактера, зато што овде не постоји могућност подешавања лабораторијских услова. Постоји, међутим, могућност избора и планирања услова у којима се посматра и квантитативно обухвата проучавана појава у њеном испољавању и развоју.

Уопште, експерименти који се примењују у поменутих видовима истраживања по својој природи су **статистички** (а не класични) **експерименти**, односно ефекат неке променљиве величине, за коју се зна или претпоставља да утиче на проучавану појаву, утврђује се посматрањем (обухватањем) већег броја случајева у којима се дата појава испољава.

Варијабле чији утицај на проучавану појаву се истражује називају се експерименталним факторима или независним варијаблама експеримента. Варијабле се могу изразити квантитативно (бројчано), где се ради о различитим вредностима, или квалитативно (описно), где је реч о различитим модалитетима експерименталног фактора. Вредности и модалитети експерименталног фактора зову се заједничким именом нивои експерименталног фактора или експериментални третмани (или, краће, третмани). Остали фактори, који поред експерименталних утичу на посматрану појаву, а чије дејство је предмет истраживања у конкретном експерименту, називају се екстерним факторима. Проучавана појава зове се зависна варијабла, док се јединице (елементи) на којима се посматра утицај експерименталних фактора на проучавану појаву називају експерименталним јединицама.

Овакви типови експеримената често укључују постојање тзв. **експерименталне** и **контролне** групе, што је потребно ради верификације резултата експеримента.

Да би закључци изведени из експеримента били поуздани, потребно је да буду симултано задовољени следећи услови:²⁹⁹

1. Да је искључено дејство екстерних фактора тако да се резултати у експерименту (узорку) формирају искључиво под утицајем експерименталног фактора; овај се услов обезбеђује адекватним планом експеримента, односно одговарајућим начином избора експерименталних јединица;
2. Ако субјекти (индивидуални потрошачи или домаћинства) представљају експерименталне јединице, експеримент не сме по себи да изазове промене у реакцијама и понашању субјеката;
3. Начин мерења резултата не сме да се мења у току реализације експеримента;
4. Скуп експерименталних јединица изабраних у узорак (експеримент) мора бити репрезентативан за основни скуп (тржиште) из којег је изабран;
5. Сегмент на којем је експеримент примењен уједно је и тржишни сегмент на који се закључци односе.

Експериментални метод се користи за на пр.: 1) истраживање утицаја висине дохотка, величине и старосне структуре домаћинства, социјално-економске и регионалне припадности домаћинства на тражњу односно потрошњу; 2) истраживање утицаја висине цена на тражњу односно продају; 3) истраживање утицаја канала продаје на пласман добара и услуга; 4) истраживање степена прихватљивости нових производа и услуга од стране тржишта; 5) истраживање утицаја економске пропаганде (пропагандне поруке, средства и медија економске пропаганде) на продају и сл.

ЖАЛБЕ КОРИСНИКА³⁰⁰

Један су од начина комуникације, на који предузеће може доћи до података о мери до које су испуњени захтеви корисника. Могу бити стављене у неку од функција истраживања, а подаци добијени на овај начин структуисани, или искоришћени као сирови у некој од поменутих метода (директно или структуисано посматрање или лични интервју, нпр.).

У основи представљају Законом загарантовано право да купац упути приговор на производ, његову функцију или неку његову карактеристику, односно извршену услугу, у одређеном року предвиђеном гаранцијом или неком периоду (6 месеци према Закону) након куповине, уколико се уз производ/услугу не издаје гаранција. Сервисно-продајна мрежа је канал комуникације који, у овом случају, прикупља и прослеђује релевантне податке о учесталости појава на које се односе жалбе, односно о задовољењу захтева.

Важно је прихватити чињеницу да организације које су у потпуности фокусиране према корисницима (*customer-focused*), покушавајући да испоруче производ врхунске класе, не само да ефективно одговарају на жалбе, већ и активно трагају за њима, пружајући што више могућности корисницима да се жале. Наиме, истраживања показују да на сваку исказану жалбу долази преко 25 неисказаних, односно нерегистрованих жалби – већина незадовољних корисника просто, у миру и без пуно буке, своје незадовољство решава тако што прелази код другог предузећа, неретко директног конкурента. Даље, незадовољан корисник ће, у 20 до 25% случајева, своје незадовољство највероватније исказати потенцијалним корисницима, који, јасно, после тога вероватно више неће бити потенцијални. Према томе: када је све “ОК”, сигурно да нешто није у реду.

²⁹⁹ Ханић, Х. *Истраживање маркетинга*, Економски факултет Београд, Београд, 1997. г. стр. 67

³⁰⁰ Овде у терминолошком смислу може доћи до извесних недоумица на релацији стандард *ISO 9001:2000* односно његов српски превод – Закон (**Закон о заштити потрошача**, "Сл. гласник РС", бр. 79/2005). Наиме *JUS ISO 9001:2001* вођен оригиналом на енглеском језику даје термин “жалбе корисника” (*customer complaints*), док Закон препознаје термин “приговор (рекламација)” јер се термин “жалба”, у правном смислу, користи у другом значењу. Ове недоумице, само делом, премештава српски превод стандарда *ISO 10002:2007* – Менаџмент квалитетом — Задовољење корисника — Поступање са **приговорима** у организацијама. На основу овога, термин жалбе, с обзиром да је стандард *JUS ISO 9001:2001* основа за описивање Модела, изједначава се са термином приговори, мада је то и даље неодговарајуће са правног становишта.

Јасно је да не постоји савршен начин да се смањи ниво незадовољства, односно да се отклоне сви потенцијални извори жалби, али је постојање процедуре/процеса којим се решавају жалбе корисника практично неопходно за сваку организацију.

Поступак којим се решавају жалбе корисника, а кога са мањим корекцијама препоручују многи извори³⁰¹, може се сажето приказати у осам фаза:

1. **Дозволите кориснику могућност да се жали.**
2. **Пружите кориснику пуну и неподељену пажњу:** Слушајте пажљиво. Кључно питање је "шта још?".
3. **Сложите се да проблем постоји:** Без расправе и негирања прихватите све на чега се корисник жали. Пружите неопходно извињење.
4. **Потражите најбоље решење:** Утврдите шта је то што корисник види као решење. (Питајте поново: "шта још?")
5. **Постигните договор:** Заједнички пронађите решење које задовољава захтеве обе стране, а пре свега корисника. Чак и најбоље намере могу бити погрешне ако корисник не добије оно што заиста жели.
6. **Одмах ступите у акцију:** Корисник ће често позитивније одреаговати на вашу усредсређеност на то да му помогнете, него на само решење проблема.
7. **Испратите решење до краја:** Обезбедите да захтев корисника буде у потпуности задовољен, посебно ако вам је за потпуно извршење активности потребна помоћ треће стране. Све што је до сада урађено може пропасти уколико корисник стекне утисак "далеко од очију далеко од срца".
8. **Захвалите кориснику:** Корисник мора схватити да је добро што је скренуо пажњу на проблем.

6.2.4.3.4. Алати за прикупљање и анализу података

О алатима за прикупљање и анализу података више речи било је у делу 4.4.3. Алати квалитета, а овде се само наводе неки од оних који су најчешће у употреби за предметну сврху. То су:

- Листа за прикупљање података
- Хистограм
- Парето дијаграм
- Корелациони дијаграм
- Дијаграм узрока и последице
- Контролне карте и др.

6.2.4.3.5. Кодекси у области друштвених и маркетинг истраживања

Међународни кодекс о друштвеним и маркетинг истраживањима је усвојен од стране ESOMAR – Европског друштва за маркетинг истраживања, а последња ревизија кодекса је публикована 1995. године. Основни задатак овог Кодекса је да омогући да подаци који се добију из испитивања буду реални, да се не врши манипулисање са потрошачима и да се не задире у приватност потрошача. Крајњи циљ овог Кодекса је да се на основу процеса истраживања добију реалне информације.

Основно правило овог Кодекса даје за право да се корисници увере да су, уколико пристану да сарађују у било ком пројекту истраживања, у потпуности заштићени мерама овог Кодекса, као и да ће истраживач да удовољи њиховим захтевима. Ово се подједнако

³⁰¹ На пр. Wysocki, A., Kepner, K., Glasser, M. *Customer Complaints and Types of Customers*, EDIS document HR 005, a publication of the Department of Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, Gainesville, FL 32611. Published May 2001. и други.

примењује на испитанике који су интервјуисани као приватна лица, као и на оне који су интервјуисани као представници организација различитих врста.³⁰²

Намера Кодекса није у томе да ограничи права истраживача, него да се превасходно обезбеди поверење испитаника и шире јавности у интегритет истраживања – другим речима да се обезбеде сви потребни услови да би резултати истраживања били објективни и релевантни. Такође, овим Кодексом се регулишу и основни односи између организације која спроводи маркетинг истраживање и организације која је наручилац истраживања, са циљем да наручилац истраживања, као пословни клијент организације која врши истраживање, буде поштеђен евентуалних непријатности и могућности манипулације, као и да се обезбеде сви услови да резултати истраживања буду реални.

Као најзначајнија правила овог Кодексу истичу се и следећа:

- Истраживачи, као и они који раде у њихово име не смеју да дају изјаве или обећања која су заваравачка или нетачна а да би обезбедили сарадњу испитаника. Испитаник има право да се повуче у било ком тренутку интервјуа или да одбије сарадњу на пројекту (правило 3).
- Све информације о идентитету испитаника треба одмах одвојити од информација које су дали. Да би се сачувала анонимност испитаника морају се заштитити не само њихова имена и адресе већ и све друге информације о њима које би у пракси могле да их идентификују. Подаци о испитанику могу да се објаве само кад испитаник експлицитно да дозволу за тако нешто (правило 4).
- Истраживач се експлицитно мора сложити са клијентовим аранжманима у погледу одговорности за безбедност производа. Истраживачи треба да избегавају интервјуисање у неприкладно време, као и дугачке интервјуе. Такође не треба да се постављају лична питања која могу да узбуде интервјуисаног (правило 5).
- Истраживач не може да снима испитаника без његовог одобрења (правило 7).
- Име и адреса и број телефона истраживача морају бити доступни испитанику током интервјуа (правило 8).
- Клијент (наручилац истраживања) има право на следеће информације: имена и адресе подуговарача и консултаната који обављају било који суштински део посла, опис узорка, величина узорка, детаљи о коришћеним истраживачким методама и техникама, опис метода прикупљања података, опис понашања теренског особља и њихових задатака, резултате истраживања, укључујући целокупну статистику, начин обраде и презентације резултата истраживања, увид у анкетне листове, снимке интервјуа и сл. (правило 25).
- Уколико клијент унапред не продискутује и са истраживачем не договори форму публикације, истраживач има право да објави техничке детаље о пројекту, као и да одбије да да дозволу да се његово име користи у вези са објављеним налазима истраживања (правило 27).
- Препоручљиво је да у својим предлозима о истраживањима организације истраживачи спецификују да се придржавају захтева овог ICC/ESOMAR Међународног Кодекса и да направе копију овог документа за клијента, уколико је овај већ не поседује (правило 29).

Маркетиншка истраживања међу децом су легитимна и корисна активност, али проузрокују и посебну забринутост, како истраживача, тако и јавности уопште. Зато у међународним Кодексима о пракси истраживања у маркетингу постоје посебне одредбе о интервјуисању деце.

У случају ESOMAR-овог Међународног Кодекса о пракси истраживања маркетинга је истакнуто да: "Интервјуисању деце треба да се посвети посебна пажња. Пре него што се отпочне са интервјуом треба затражити дозволу родитеља, старатеља или неке друге особе која је за њих тренутно одговорна (наставник). Када тражи ову дозволу истраживач

³⁰² Упутство за примену ICC/ESOMAR Међународног Кодекса о друштвеним и маркетинг истраживањима, Маркетинг, бр. 2-3 1996. Interma Net Ltd, Београд, 1996. стр. 149.

мора детаљно да опише интервју, како би омогућио одговорној особи да донесе одлуку. Одговорну особу треба посебно обавестити да ли постоји намера да се од детета затражи да проба неки производ или узорак³⁰³.

Према овом Кодексу, под дететом се подразумева особа која је млађа од 14 година. Теме које се препоручују да се избегавају приликом интервјуисања деце су следеће:

- Теме које би могле да узнемире или забрину дете (нпр. његови односи са другом децом);
- Теме које могу да створе напетост између детета и његових родитеља;
- Теме које се односе на потенцијално осетљиву породичну ситуацију (приходи, односи међу родитељима, употреба алкохола, породичне болести, итд.);
- Теме које се односе на расна, религиозна или питања сличне осетљивости;
- Теме које се тичу секуларне активности;
- Теме које се односе на илегалне или друштвено неприхватљиве активности.

Анкетари треба да буду посебно припремљени за рад са децом, што подразумева упознавање са мерама предострожности, начинима добијања дозволе за интервјуисање деце, начине за успостављање везе са децом итд. Сматра се да жене анкетари треба да интервјуишу девојчице и млађе дечаке, да би се избегле ситуације које могу бити узнемиравајуће и погрешно тумачене.

6.3. Модел за обезбеђивање задовољења захтева корисника у складу са *ISO 9000* серијом стандарда – теоријска структура

6.3.1. Анализа елемената модела за обезбеђивање задовољења захтева корисника у складу са *ISO 9000* серијом стандарда

6.3.1.1. Основна функција

Основна функција модела је обезбеђивање задовољења захтева корисника. Моделом се мора обезбедити усаглашеност основне функције са (принципима и критеријумима пословне изврсноности у савременим условима пословања, маркетинг захтевима у погледу задовољења захтева корисника, као и специфичним захтевима који су дати серијом стандарда *ISO 9000:2000*, уз поштовање захтева и интереса испоручилаца и осталих заинтересованих страна.

6.3.1.2. Окружење

Окружење за спровођење Модела чине:

- **Тржишно-економско-финансијско окружење:** сва физичка и правна лица која, на тржишту, дефинишу однос понуда-тражња и учествују у финансијским токовима (корисници, конкурентске организације, партнери, кадрови, акционари (власници), банке и друге финансијске организације);
- **Материјално окружење:** покретна и непокретна својина организације (инфраструктура уопште, објекти, машине, опрема, возила итд.), изнајмљени (закупљени итд.) претходно поменути ресурси, потрошни и репроматеријал,

³⁰³ *Приручник (Упутство) за интервјуисање деце*, Маркетинг, бр. 2-3 1996. Interma Net Ltd, Београд, 1996. стр. 168-169.

полупроизводи и сл. укључени у активности за обезбеђивање задовољења захтева корисника; материјални елементи животне средине уопште;

- **Техничко-технолошко и енергетско окружење:** материјални техничко-технолошки елементи (*hardware* – машине опрема, алати и помоћна средства за рад, праћење, мерење и контролу итд.), *software* (неопредмећени, а заштићени сегмент технологије), кадрови, са становишта знања, вештина и способности (*brainware* – у технолошком смислу), енергенти (у најширем смислу речи);
- **Хумано окружење:** корисници, кадрови, партнери и акционари (власници);
- **Душтвено-правно окружење:** друштвене, правне институције и организације које дефинишу законе, прописе, норме, стандарде итд.

6.3.1.3. Улази и излази модела

Целине које се налазе у окружењу одређују карактер веза, па према томе и улазе и излазе Модела, односно:

- **Тржишно-економско-финансијске везе:** специфицирани (мање или више), односно подразумевани захтеви у погледу: производа/услуге, континуалних побољшања, ресурса, партнерског односа, знања, обуке и мотивације итд.; понуда/тражња; новчани токови; резултати потпроцеса и модела у овом смислу (резултати према корисницима, пословни резултати у ширем смислу)
- **Материјалне везе:** сви елементи поменути у окружењу су у исто време улази у модел, али и излази из модела, обзиром да се током времена и у интеракцији са моделом мењају, уграђују, троше, више или мање деградирају;
- **Техничко-технолошке и енергетске везе:** сви елементи поменути у окружењу, обзиром да се током времена и у интеракцији са моделом мењају, уграђују, троше, више или мање деградирају;
- **Хумане везе:** потребе, захтеви и очекивања, мотивација, лојалност и сл. (исказано или подразумевано), односно резултати потпроцеса и модела у овом смислу (резултати према корисницима, резултати према запосленима и осталим елементима хуманог окружења);
- **Душтвено-правне везе:** закони, прописи, норме, стандарди, захтеви у погледу друштвене одговорности итд. резултати потпроцеса и модела у овом смислу (резултати према друштву).

6.3.1.4. Ресурси

Ресурси потребни за модел укључују кадровске и инфраструктурне ресурсе, односно радну средину, као и податке и информације (интерне и екстерне), неопходне за остваривање основне функције Модела.

6.3.1.5. Потпроцеси (модули) модела

Обзиром да базира на захтевима стандарда *ISO 9001:2000*, потпроцеси (модули) Модела прате његову структуру:

1. **Одговорност руководства** – руководство је одговорно за све активности у организацији у вези са: унапређивањем квалитета пословања, усаглашавањем пословања са критеријумима пословне изврсноности и маркетинг захтевима; при чему захтеви и задовољство корисника представљају полазну тачку у деловању руководства;
2. **Менаџмент ресурсима** – руководство мора да обезбеди све потребне ресурсе да би се претходно наведено постигло – људи, опрема, информације, инфраструктура. Захтеви које поставља концепт маркетинга односа посебно су значајни код одређивања, обезбеђивања и управљања људским ресурсима. Захтеви и задовољство корисника, такође су значајни;

3. **Реализација производа** – да би се извршила реализација производа, потребно је управљати свим процесима који стварају производ или услугу. Захтеви које постављају концепти пословне изврсноности и маркетинга односа посебно су значајни у неким сегментима остваривања овог потпроцеса. Захтеви и задовољство корисника, такође су значајни;
4. **Мерење, анализе и побољшања** – у циљу сталног унапређивања квалитета пословања, уопште резултата пословања, потребно је вршити праћење, мерење, анализе и побољшања процеса, производа и/или услуга. Посебна пажња мора да се посвети мерењу задовољства корисника, односно усклађености захтева корисника са оним што се на крају, у моделу, добија. Овај модул остварује интеракцију са осталим модулима путем повратних спрега.

6.3.1.6. Управљање/одговорност над потпроцесима и моделом

Усклађено са основном функцијом, као и елементима и потпроцесима (модулима) модела, организација активности и процеса на идентификацији потреба и захтева, као и активности на мерењу задовољства корисника, може се спровести у оквиру следећих организационих јединица (служби/сектора):

- Маркетинг;
- Комерцијала/продаја;
- Развојна служба;
- Припрема производње и/или производња;
- Сервисна служба;
- Сектор квалитета.

Према основној функцији, као и елементима и потпроцесима (модулима) модела, могу се дефинисати управљање, одговорности и овлашћења над процесима идентификације потреба и захтева, као и мерења задовољства корисника у примени модела за обезбеђивање задовољења захтева корисника и реализацији потпроцеса, што је приказано у следећој табели.

Табела 6.1 – Матрица одговорности над процесима идентификације потреба и захтева, као и мерења задовољства корисника у примени модела

Потпроцеси (модули) модела	Управљање	Оперативно управљање
ОДГОВОРНОСТ РУКОВОДСТВА	<ul style="list-style-type: none"> – Највише руководство (директор/власник) – Извршно руководство 	<ul style="list-style-type: none"> – Руководиоци организационих јединица (сектора/служби) – Руководилац квалитета
МЕНАѢМЕНТ РЕСУРСИМА		<ul style="list-style-type: none"> – Руководиоци организационих јединица (сектора/служби)
РЕАЛИЗАЦИЈА ПРОИЗВОДА		<ul style="list-style-type: none"> – Руководиоци организационих јединица (сектора/служби)
МЕРЕЊЕ, АНАЛИЗЕ И ПОБОЉШАЊА		<ul style="list-style-type: none"> – Руководилац квалитета

6.3.2. Почетна структура модела

У наставку је објашњен и приказан теоријски модел за обезбеђивање задовољења захтева корисника. Модел је усклађен са захтевима серије стандарда *ISO 9000*, концептом и критеријума модела пословне изврсноности и концептом маркетинга односа. Као такав, теоријски модел је послужио као основа за даље истраживање и испитивање, са једне стране, предузећа (производних и услужних) која послују и чије је седиште на територији Републике Србије, односно, пре свега, руководиоца, власника или уопште запослених који су у тим предузећима задужени за примену *QMS*-а (*EMS*-а, *OHSAS*-а,

НАССР-а итд.), као примарне групе, а са друге стране експерата из ове области, као контролне групе у истраживању.³⁰⁴

6.3.2.1. Одговорност руководства

Руководство мора да:

1. Обезбеди доказе о ангажовању на развоју и примени система менаџмента квалитетом (у даљем тексту *QMS*) и сталном побољшавању његове ефикасности, тиме што:
 - информира организацију о важности испуњавања захтева корисника, прописа и других нормативних докумената;
 - успоставља политику квалитета, укључујући, у складу са опредељењем и могућностима организације, односно екстерним захтевима политику поступања са приговорима експлицитно фокусирану на корисника.
 - осигурава утврђивање циљева квалитета;
 - спроводи преиспитивања и
 - осигурава расположивост ресурса;
2. Осигура да се утврђују (идентификују) и испуњавају захтеви корисника и повећава њихово задовољење;
3. Обезбеди да политика квалитета:
 - одговара сврси организације;
 - садржи опредељеност да се испуњавају захтеви и да се стално побољшава ефикасност *QMS*-а;
 - даје оквир за утврђивање и преиспитивање циљева квалитета;
 - буде саопштена и објашњена свима у организацији; и
 - буде преиспитивана да би стално била адекватна;
4. Обезбеди да се на одговарајућим функцијама и нивоима унутар организације утврде циљеви квалитета, мерљиви и усклађени са политиком квалитета, укључујући оне који су потребни за испуњавање захтева за производ;
5. Обезбеди да се:
 - планира *QMS*, како би се испунили општи захтеви, који се односе на: сам систем квалитета, процесе у организацији и менаџмент процесима (укључујући, у складу са опредељењем и могућностима организације, односно екстерним захтевима, процес поступања са приговорима); као и циљеви квалитета,
 - одржава целовитост *QMS* када се планирају и примењују измене;
6. Осигура да се одговорности и овлашћења дефинишу и саопште у организацији;
7. Именује Представника руководства са одговорностима и овлашћењима сходно захтевима стандарда и уколико је предвиђено захтевима процеса поступања са приговорима;
8. Осигура да се успоставе одговарајући, ефикасни процеси комуницирања унутар организације, укључујући, у складу са опредељењем и могућностима организације, односно екстерним захтевима процес брзог и ефикасног информисања највишег руководства о било каквим значајним приговорима корисника;
9. Преиспитује *QMS* у планираним интервалима како би се обезбедила његова стална прикладност, адекватност и ефикасност. Ово преиспитивање мора да обухвати

³⁰⁴ **НАПОМЕНА:** Намена овог текста НИЈЕ да се промени или “поправи” стандард (*ISO 9001:2000*), о томе се уопште не расправља(!). Структура стандарда је искоришћена за једноставније (разумљивије) описивање и образложење модела, који се на тај стандард, у основи, ослања.

процењене могућности за побољшавање и потребу за изменама у QMS-у, укључујући политику и циљеве квалитета.

Записи о преиспитивању од стране руководства морају се одржавати.

Улазни елементи преиспитивања:

- резултати провера,
- реаговања корисника (анализа задовољства корисника),
- интерни фактори, као што су промене у политици, циљевима, организационој структури, расположивим ресурсима и производима који се нуде или обезбеђују,
- екстерни фактори, као што су промене у законској регулативи, понашање конкуренције или технолошке иновације,
- перформансе процеса и усаглашеност производа,
- статус превентивних и корективних мера, односно све мере проистекле из потпроцеса побољшавање;
- додатне мере проистекле из претходних преиспитивања од стране руководства,
- измене које би могле утицати на QMS и
- препоруке за побољшавање.

Излазни елементи преиспитивања:

- побољшавање ефективности система менаџмента квалитетом и његових процеса,
- побољшавање производа у вези са захтевима корисника и
- потребни ресурси.

Осим наведеног, руководство би требало да:

- a) Приликом дефинисања политике, циљева и задатака, односно процеса води рачуна о Принципима (концептима) пословне изврсноности:
 - оријентација на резултате,
 - усредсређеност на корисника,
 - лидерство,
 - процеси и чињенице,
 - резвој и укључивање људи,
 - континуална побољшања и иновације,
 - партнерство са подуговарачима,
 - корпоративна јавна одговорност;
- b) Приликом дефинисања политике, циљева и задатака, односно процеса води рачуна о Критеријумима пословне изврсноности:
 - лидерство,
 - политика и стратегија,
 - људи,
 - партнерство и ресурси,
 - процеси,
 - резултати према купцима,
 - резултати према кадровима,
 - резултати према друштву,
 - кључни пословни резултати;
- c) Приликом преиспитивања од стране руководства, води рачуна о Критеријумима пословне изврсноности уграђеним у пословање;

- d) Осигура да се приликом дефинисања политике, циљева и задатака, односно планирања и реализације процеса води рачуна о улазним елементима концепта маркетинга односа:
- разумевање очекивања корисника,
 - изградња партнерског односа са подуговарачима,
 - оспособљавање и мотивација запослених,
 - тотални менаџмент квалитетом,
- што укључује и мерење задовољства корисника;
- e) Осигура да се, као параметри, посебно прате, мере и анализирају излазни елементи концепта маркетинга односа:
- квалитет производа,
 - задовољење корисника (ефекти: приговори (жалбе), поновна куповина, препорука),
 - лојалност корисника,
 - профитабилност (такође један од Кључних показатеља перформанси пословних резултата Модела пословне изврности);
- f) Да приликом преиспитивања од стране руководства, води рачуна о излазним елементима концепта маркетинга односа.

6.3.2.2. Менаџмент ресурсима

Организација мора да дефинише, обезбеди и управља ресурсима потребним за:

- примену и одржавање QMS-а и стално побољшавање његове ефикасности и
- повећавање задовољења корисника испуњавањем њихових захтева.

Менаџмент ресурсима обухвата:

1. Људске ресурсе

- Особље које обавља послове који утичу на квалитет производа мора да буде оспособљено у погледу образовања, обуке, знања и искуства;
- У складу са овим мора да се:
 - дефинише потребна оспособљеност особља које обавља послове који утичу на квалитет производа,
 - обезбеди обука или предузму друге мере да се задовоље ове потребе,
 - оцењује ефикасност предузетих мера,
 - осигура да запослени буду свесни релевантности и важности својих активности и начина на који они доприносе остваривању циљева квалитета и
 - одржавају одговарајући записи о образовању, обуци, знању и искуству.

Менаџмент људских ресурса треба да обухвата и захтев да се приликом одабира, укључивања, обуке и мотивације запослених, а посебно запослених који су у непосредном контакту са корисницима, води рачуна о захтевима референтних елемената концепта маркетинга односа, односно Модела пословне изврности.

2. Инфраструктуру

- Инфраструктура потребна за постизање усаглашености са захтевима производа, мора да се дефинише, обезбеди и одржава.
- Инфраструктура, где је то применљиво, обухвата:
 - зграде, радни простор и припадајућу опрему;
 - процесну опрему (хардвер и софтвер) и
 - услуге подршке (као што су транспортне или комуникационе услуге).

3. Радну средину – мора да се дефинише и обавља менаџмент радном средином потребном да би се постигла усаглашеност са захтевима производа.

Током дефинисања ресурса, организација би требало да води рачуна о израженим потребама и очекивањима корисника, као и о резултатима мерења задовољства корисника, када је то изводљиво, односно потпроцеса анализа података и побољшавање.

6.3.2.3. Реализација производа

✓ Планирање реализације производа

Усклађено са захтевима осталих процеса система менаџмента квалитетом, организација мора да планира и развија процесе потребне за реализацију производа.

Том приликом, организација мора да, тамо где је то погодно, утврди следеће:

- циљеве квалитета и захтеве за производ,
- потребу за успостављањем процеса, документе и да обезбеди посебне ресурсе који одговарају датом производу,
- захтеване активности верификације, валидације, праћења, контролисања и испитивања, које су специфичне за дати производ, као и критеријуме за прихватање производа и
- записе који су потребни да би се обезбедили докази о томе да процеси реализације и резултујући производ испуњавају захтеве.

Излазни елементи овог планирања морају да буду у форми која одговара методама рада у организацији.

✓ Процеси који се односе на кориснике

Ефективан однос са корисницима од организације захтева да:

1. Спроведе претходно, прихватљиво мерење задовољства корисника, када је то изводљиво, односно позива се на резултате потпроцеса анализа података и побољшавање.
2. Утврди захтеве и очекивања:
 - које је специфицирао корисник, укључујући и захтеве за активности испоруке и активности после испоруке,
 - које корисник није исказао, али који су неопходни за специфицирану или намеравану употребу, када је позната,
 - који нису очекивани, нити специфицирани, а корисник може позитивно да их оцени након коришћења (уколико је изводљиво),
 - из прописа и других нормативних докумената који се односе на производ и
 - које дефинише организација, а додатни су у односу на претходне;

Поступак идентификовања захтева и очекивања корисника може фигурисати као посебан процес или као део неког другог процеса, па у складу са тим и његово дефинисање и документовање може бити на следеће начине:

- детаљније обрађен у Приручнику о квалитету,
- процедура (поступак) за идентификовање захтева и очекивања корисника,
- саставни део неке друге процедуре (поступка) или више њих, нпр. уговарање,
- методологија, као посебан документ на који се у документацији позива.

Методe и технике које се могу сматрати погодним да се утврде захтеви и очекивања корисника су:

- a) Посматрање;
- b) Испитивање корисника:

- лични интервју,
 - испитивање поштом (дописна анкета),
 - дописна *e-mail* анкета,
 - анонимна анкета на већем узорку, уз присуство анкетара,
 - телефонски интервју,
 - испитивање фокус-групе,
 - *on-line* испитивања,
- с) Експеримент;

Алати (методе и технике) који се могу сматрати погодним за прикупљање, приказивање, обраду и коришћење ових информација су:

- листа за прикупљање података,
 - статистичке методе и алати уопште (нпр. хистограм, Парето дијаграм...)
 - дијаграм узрока и последице (*Ishikawa* дијаграм),
 - QFD.
3. Преиспита захтеве који се односе на производ, пре прихватања обавезе да производ испоручује кориснику. Ово преиспитивање мора да осигура:
- да захтеви за производ буду дефинисани, а када корисник не обезбеди документовану изјаву о захтеву, организација мора да потврди захтеве корисника пре прихватања,
 - да се разреше захтеви из уговора или наруџбине који се разликују од оних који су претходно били исказани и
 - да организација има могућности да испуни дефинисане захтеве;
4. Одржава записе о резултатима преиспитивања захтева који се односе на производ и мерама које проистичу из преиспитивања;
5. Када дође до измене захтева за производ, организација мора да осигура да одговарајући документи буду измењени и да одговарајуће особље буде упознато са измењеним захтевима.
6. Утврђује и примењује ефективна решења за комуницирање са корисницима у вези са:
- информацијама о производу;
 - упитима, уговорима или поступањем са наруџбинама, укључујући измене, и
 - повратним информацијама од корисника, укључујући и њихове приговоре (жалбе). Уколико је у складу са опредељењем и могућностима организације, односно екстерним захтевима, треба дефинисати и документовати процес поступања са приговорима (жалбама).

✓ Пројектовање и развој

1. Организација мора да планира и управља процесом пројектовања и развоја производа. Појединачни захтеви односе се на:
- Планирање пројектовања и развоја, где мора да се утврде: фазе пројектовања и развоја, одговарајуће активности преиспитивања, верификације и валидације за сваку фазу пројектовања и развоја и одговорности и овлашћења за пројектовање и развој;
 - Менаџмент везама између различитих група, које су укључене у пројектовање и развој, како би се обезбедили ефективно комуницирање и јасна расподела одговорности;
 - Излазне елементе планирања, који се морају, где то има смисла, ажурирати у складу са напредовањем пројектовања и развоја;

2. Улазни елементи пројектовања и развоја су елементи који се односе на захтеве за производ. Њихова адекватност се преспитује и они морају бити комплетни, недвосмислени и не смеју бити у супротности један са другим. О овоме се одржавају записи. Улазни захтеви морају обухватати:
 - функционалне захтеве и захтеве за перформансама,
 - одговарајуће захтеве из прописа и других нормативних докумената,
 - тамо где је то применљиво, информације добијене на основу претходних сличних пројеката, и
 - остале захтеве битне за пројектовање и развој;
3. Излазни елементи пројектовања и развоја морају бити у складу са улазним, дати у облику који омогућује адекватно поређење (верификација). Морају се одобрити пре пуштања у употребу и морају да:
 - испуне улазне захтеве пројектовања и развоја;
 - обезбеде одговарајуће информације за набавку, производњу и пружање услуга;
 - садрже или се позивају на критеријуме прихватања производа и
 - специфицирају карактеристике производа битне за његово безбедно и правилно коришћење.
4. Валидација се обавља у складу са планом, да би се обезбедило да резултујући производ може да испуни захтеве за специфицирану или намеравану употребу или примену, када је она позната. Када је то изводљиво, валидација мора да се обави пре испоруке или примене производа. Морају се одржавати записи о резултатима валидације и о свим неопходним мерама.

Валидација резултата фаза или пројекта треба да обухвати и неку, за организацију прихватљиву, врсту истраживања потреба и очекивања, односно да се позива на резултате процеса који се односе на кориснике, као и мерење задовољства корисника, када је то изводљиво, односно потпроцеса анализа података и побољшавање.
5. Измене у пројектовању и развоју морају се идентификовати. Са изменама се мора поступати на начин горе описан, а где је то применљиво морају се и одобрити пре примене. Преиспитивање измена пројектовања и развоја мора да обухвата и вредновање утицаја измена на саставне делове и испоручени производ. Морају се одржавати записи о изменама у пројектовању и развоју, односно резултатима преиспитивања измена и о свим неопходним мерама.

✓ Набавка

Организација мора да планира и управља процесом набавке:

- Мора да осигура да набављени производ буде усаглашен са специфицираним захтевима набавке;
- Врста и обим управљања које се примењује на испоручиоца и на производ који се набавља морају да зависе од утицаја тог производа на накнадну реализацију производа или на крајњи производ;
- Мора да вреднује и бира испоручиоце на основу њихове способности да испоручују производ у складу са захтевима организације, а на основу критеријума за избор, вредновање и поновно вредновање. Морају се одржавати записи о резултатима вредновања и о свим неопходним мерама које проистичу из тог вредновања.

Однос према испоручиоцима (подуговорачима) треба да је у складу са референтним Принципима и Критеријумима пословне изврсноности, односно референтним улазним елементима концепта маркетинга односа. У општем случају, партнерски однос са подуговорачима подразумева неопходну сарадњу, усклађену са обостраним интересима.

✓ Производња и сервисирање

Управљање које организација спроводи над процесима производње и сервисирања укључује следеће:

1. Планирање и обављање производње и сервисирања у управљивим условима, који, где год је то могуће, морају да обухвате:
 - расположивост информација које описују карактеристике производа;
 - расположивост радних упутстава, где је то неопходно;
 - коришћење одговарајуће опреме;
 - расположивост и коришћење опреме за праћење и мерење;
 - остваривање праћења и мерења и
 - обављање активности пуштања, испоруке и активности после испоруке.
2. Валидацију процеса производње и сервисирања код којих недостаци постају видљиви тек после употребе производа или после сервисирања. Валидација мора показати способност ових процеса да постижу планиране резултате, кроз утврђивање поставке за ове процесе, укључујући, где је то могуће:
 - дефинисане критеријуме за преиспитивање и одобрење процеса;
 - одобрење опреме и квалификације особља;
 - коришћење посебних метода и процедура;
 - захтеве за записе и
 - поновну валидацију.
3. Идентификацију и следљивост производа, тамо где то има смисла, на одговарајући начин кроз целокупну реализацију, што укључује и статус производа у односу на захтеве праћења и мерења. Уколико се следљивост посебно захтева, организација мора управљати јединственом идентификацијом производа и о њој водити записе.
4. Поступање и управљање имовином корисника, чиме се захтева од организације да мора да идентификује, верификује, заштити и обезбеди имовину корисника која је дата за коришћење или уградњу у производ. Ако се било која имовина корисника изгуби, оштети или ако се на неки други начин утврди да је непогодна за коришћење, о томе мора да се обавести корисник и да се о томе одржавају записи.
5. Очување производа током реализације интерних процеса и испоруке до планираног одредишта, што обухвата идентификацију, руковање, паковање, складиштење и заштиту производа и саставних делова производа.

Потребно је обезбедити да се:

- током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга),
- након рализације посла или испоруке производа, односно и
- кроз постпродајне и сервисне активности,

изврши, за предузеће и кориснике, прихватљиво истраживање потреба и очекивања, (односно да се позива на резултате процеса који се односе на кориснике) и одговарајуће мерење задовољства корисника, када је то изводљиво (односно да се позива на резултате потпроцеса анализа података и побољшавање).

6.3.2.4. Мерење, анализе и побољшавања

✓ Праћење и мерење

Обухвата методе, технике и активности које организација мора да предузме како би пратила и мерила:

1. Задовољење корисника – информације о запажању корисника о томе у којој мери је испунила његове захтеве. Методе, технике и поступци који се могу сматрати погодним за добијање ових информација су:
 - a) Посматрање;
 - b) Испитивање корисника:
 - лични интервју,
 - испитивање поштом (дописна анкета),
 - дописна *e-mail* анкета,
 - анонимна анкета на већем узорку, уз присуство анкетара,
 - телефонски интервју,
 - испитивање фокус-групе,
 - *on-line* испитивања,
 - c) Експеримент;
 - d) Решавање приговора (жалби);
 - e) Праћење предлога за унапређење (производа/услуга), које су упутили корисници;
 - f) Решавање рекламација на производ;
 - g) Праћење понашања производа у употреби (појава кварова/отказа на производима).

Није у духу савременог уопште пословног, маркетиншког, односно поимања пословне изврности и квалитета, али се, у условима под којима функционише савремена српска привреда, може сматрати да је сваки корисник који се врати, истовремено и задовољан корисник. Сходно овоме и овај се параметар може узети као релевантан у оцени задовољења захтева корисника.³⁰⁵

Алати (методе и технике) који се могу сматрати погодним за прикупљање, приказивање, обраду и коришћење ових информација су:

- листа за прикупљање података,
 - статистичке методе и алати уопште (нпр. хистограм, Парето дијаграм...)
 - дијаграм узрока и последице (*Ishikawa* дијаграм),
 - QFD.
2. Перформансе процеса – чиме се мора показати способност процеса да постигне планиране резултате. Када се планирани резултати не постигну, морају се предузети корективне мере;
 3. Карактеристике производа – чиме се верификује да су испуњени захтеви за производ. То мора да се изврши у одговарајућим фазама процеса реализације производа, у складу са планираним поставкама. Мора се одржавати доказ о усаглашености са критеријумима за прихватање. Из записа се мора видети које особе су овлашћене за пуштање производа. Пуштање производа и сервисирање не смеју се обавити све док се на задовољавајући начин не комплетирају планиране поставке, осим уколико није другачије одобрено од релевантног органа и, где то има смисла, од корисника.

✓ **Управљање неусаглашеним производом**

1. Производ који није усаглашен са захтевима мора да буде идентификован и организација мора обезбедити управљање над њим, како би се спречила нежељена употреба или испорука. Управљање, као и одговорности и овлашћења у вези са поступањем са неусаглашеним производом морају се дефинисати у документованој процедури;

³⁰⁵ Потврда ове констатације је у ранијим истраживањима које аутор реализовао, а чији су резултати објављени и референце саопштене у поглављу **6.1.7. Извештај о току истраживања**.

2. Поступање са неусаглашеним производом одвија се на један или више следећих начина:
 - предузимањем мера за отклањање утврђене неусаглашености,
 - одобравање његовог коришћења, пуштања или прихватања на основу накнадне дозволе за одступање од релевантног органа и, где то има смисла, од корисника и
 - предузимање мера за спречавање његове оригинално планиране употребе или примене;
3. Морају се одржавати записи о природи неусаглашености и о свим накнадно предузетим мерама, укључујући накнадне дозволе за одступања;
4. Када се неусаглашен производ поправи, он се мора подвргнути поновној верификацији да би се показала усаглашеност са захтевима;
5. Када се неусаглашен производ открије после испоруке или пошто је употребљен, организација мора предузети мере које одговарају последицама или могућим последицама неусаглашености.

✓ **Анализа података**

Овим организација утврђује, прикупља и анализира одговарајуће податке, добијене као резултат праћења и мерења и из других одговарајућих извора, да би показала погодност и ефективност QMS-а и да би вредновала могућности за стално побољшавање ефективности QMS-а. Анализа података мора да обезбеди информације које се односе на:

- задовољење корисника;
- усаглашеност са захтевима корисника;
- карактеристике и трендове процеса и производа, укључујући могућности за превентивне мере и
- испоручиоце.

Код анализе података, организација може применити неке од модела мерења задовољства корисника, као што су:

- *Kano* модел или Модел прихватања иновација за производе, односно
- *SERVQUAL* модел за услуге.

✓ **Побољшавање**

Организација мора стално да побољшава ефективност QMS-а, коришћењем политике квалитета, циљева квалитета, анализе података, корективних и превентивних мера и преиспитивања од стране руководства и других релевантних података.

Анализа задовољства корисника може резултовати:

- Корективним и/или превентивним мерама:
 1. Корективне мере се предузимају са циљем отклањања узрока неусаглашености и да би се спречило њихово понављање.
 2. Превентивне мере се предузимају са циљем отклањања узрока потенцијалних неусаглашености, како би се спречило њихово појављивање.

Корективне и превентивне мере морају да одговарају последицама проблема и потенцијалних проблема. Мора се успоставити документована процедура (процедуре), којом се дефинишу захтеви за:

- утврђивање и преиспитивање неусаглашености (укључујући жалбе корисника) и потенцијалних неусаглашености, као и њихових узрока,

- вредновање потребе за мерама и евентуалним мерама, које ће осигурати да се неусаглашености не понове и не појаве,
- дефинисање и примену неопходних мера,
- записе о резултатима предузетих мера и
- преиспитивање предузетих корективних и превентивних мера;
- (Ре)дефинисањем политике, циљева и задатака квалитета;
- Планирањем квалитета у наредном периоду;
- Обуком кадрова;
- Наградама или казнама (елементи мотивационе политике организације);
- “Добром праксом” – колективним искуством (подједнако се односи на све модуле модела).

Поступак мерења задовољства корисника може фигурирати као посебан процес или као део неког другог процеса, па у складу са тим и његово дефинисање и документовање може бити на следеће начине:

- детаљније обрађен у Приручнику о квалитету,
- процедура (поступак) за праћење, мерење и анализу задовољства корисника,
- саставни део неке друге процедуре (поступка) или више њих, нпр. корективне и превентивне мере
- методологија, као посебан документ на који се у документацији позива.

6.4. Обрада и анализа резултата испитивања³⁰⁶

6.4.1. Опште информације

Истраживање оправданости, односно захтева, елемата и активности претходно постављеног теоријског модела за обезбеђивање задовољења захтева корисника, обухватило је анкетирање укупно 84 предузећа (производних и услужних) која послују и чије је седиште на територији Републике Србије, односно, пре свега, руководиоца, власника или уопште запослених који су у тим предузећима задужени за примену QMS-а (EMS-а, OHSAS-а, HACCP-а итд.), као примарне групе, односно 37 експерата из предметне области, као контролне групе, и то:

I ПРЕДУЗЕЋА:

ОПШТИ ПОДАЦИ

- У истраживању је учествовало: **35 (41,7%)** са територије Војводине, **18 (21,4%)** са територије Града Београда и **31 (36,9%)** предузеће из централне Србије (слика 6.21);
- Према власничкој структури, углавном се ради о приватним предузећима (**61 (72,6%)**), затим јавним (**10 (11,9%)**), па друштвеним (**8 (9,5%)**) и осталим (**5 (6%)**);
- Структура анкетираних предузећа по делатности (подела према Републичком заводу за статистику) је:
 - Пољопривреда, лов, шумарство и водопривреда **3 (3,4%)**;

306

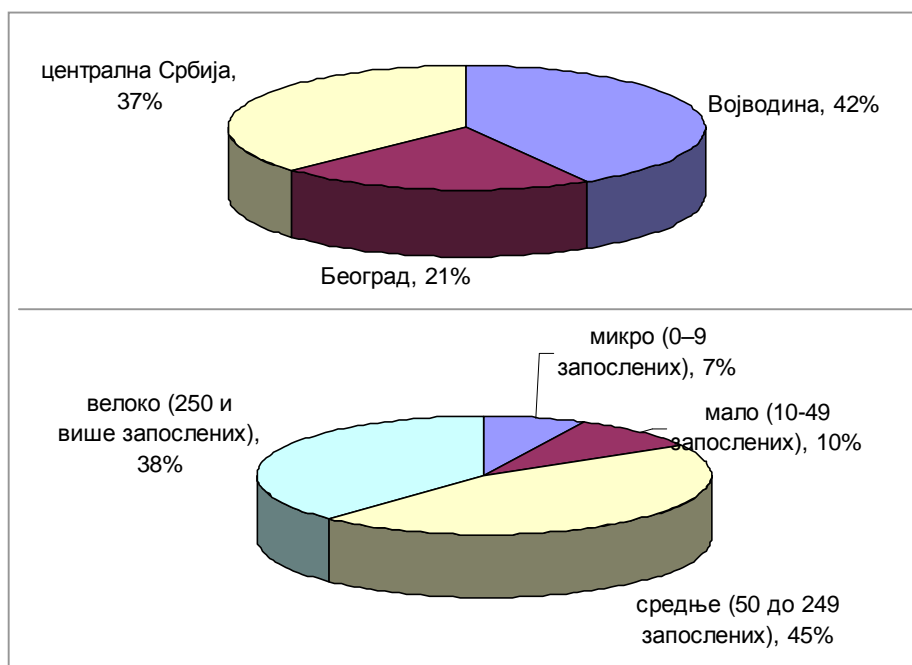
1. Текст се у овом поглављу позива на попуњене анкете дате у прилозима 3 до 7:
 - Прилог 3 – Попуњена анкета намењена предузећима – сегмент: микро и мала предузећа (стр. 334);
 - Прилог 4 – Попуњена анкета намењена предузећима – сегмент: средња предузећа (стр. 342);
 - Прилог 5 – Попуњена анкета намењена предузећима – сегмент: велика предузећа (стр. 351);
 - Прилог 6 – Попуњена анкета намењена предузећима – сумарни приказ (стр. 360);
 - Прилог 7 – Попуњена анкета намењена експертима (стр. 370);
 од тога најчешће на прилоге 6 и 7, осим ако се не жели указати на разлике (где су оне значајне) у ставовима појединих типова предузећа.
2. Приказ провере постојања статистички значајних разлика између одговора предузећа различите величине, односно на релацији предузећа-експерти дат је у Прилогу 8 – Статистичка анализа резултата испитивања – питања која се односе на модел (стр. 377).
3. Тамо где је то згодно, у обради и анализи резултата испитивања, употребљена је *Pareto* анализа, како би се одговори на питања сортирали према карактеру важности за предузећа и експерте, упоредо. Резултати су дати у Прилогу 9 – Упоредни приказ *Pareto* анализе резултата испитивања – питања која се односе на модел (стр. 382).

НАПОМЕНЕ:

- Садржина попуњених анкетних упитника прилагођена је потребама статистичке анализе резултата испитивања. Ово се пре свега односи на ознаке делова и нумерацију питања, које су у складу са статистичком анализом која им, у тексту, следи.
- У овом поглављу се, као релевантни, обрађују и анализирају само резултати испитивања у директној вези са моделом, занемарујући сегменте у којима се утврђују чињенице, ставови и мишљења у вези са увођењем и обезбеђењем QMS у привреди Републике Србије, за шта су разлози већ наведени у поглављу 6.1.7. Извештај о току истраживања (стр. 189), односно резултати делом презентирани у поглављу 3.5.3. Предности од уведеног система менаџмента квалитетом – домаћа искуства (стр. 79).

- Вађење руда и камена **1 (1,1%)**;
 - Прерађивачка индустрија **46 (52,3%)**;
 - Производња и снабдевање електричном енергијом, гасом и водом **5 (5,7%)**;
 - Грађевинарство **9 (10,2%)**;
 - Трговина на велико и трговина на мало; оправка моторних возила, мотоцикала и предмета за личну употребу и домаћинство **8 (9,1%)**;
 - Саобраћај, складиштење и везе **3 (3,4%)**;
 - Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање **2 (2,3%)**;
 - Образовање **3 (3,4%)**;
 - Здравствени и социјални рад **3 (3,4%)**;
 - Остале комуналне, друштвене и личне услужне делатности **5 (5,7%)**;
- Структура предузећа према величини (подела према Републичком заводу за статистику) (слика 6.21) је:
- микро (0–9 запослених) **6 (7,2%)**,
 - мало (10-49 запослених) **8 (9,5%)**,
 - средње (50 до 249 запослених) **38 (45,2%)**,
 - велико (250 и више запослених) **32 (38,1%)**;
- Функцији испитаника, који су учествовали у истраживању је:
- директор **10 (11,9%)**,
 - руководиоцац **49 (58,3%)**,
 - саветник **3 (3,6%)**,
 - остало **22 (26,2%)**;

Слика 6.21 – Паралелни приказ предузећа која су учествовала у истраживању са становишта територијалне расподеле и величине



ОСНОВНИ ПОДАЦИ О QMS-у

- Сва предузећа поседују сертификат, у својој области деловања и то:
 - ISO 9001: 2000 **53 (63,1%)**,
 - JUS ISO 9000: 2001 **21 (25%)**,
 - Оба **10 (11,9%)**;

- Већина предузећа (од **70 (83,3%)** колико је одговорило на ово питање³⁰⁷) је сертификована од 2004. до данас **42 (60%)**, затим од 1995. до 2000. године **21 (30%)** и од 2001. до 2003. године **7 (10%)**;
- Сертификате је издало укупно 14 сертификационих кућа (изјаснило се укупно **73 (86,9%)** испитаника) и то 8 иностраних и 6 домаћих;
- Сертификат важи до: (одговорило **79 (94,1%)** испитаника)
 - до 2008. г. **25 (31,6%)**,
 - до 2009. г. **22 (27,8%)**,
 - до 2010. г. **19 (24,1%)**,
 - код **13 (16,5%)** предузећа сертификација/ресертификација је у току;
- Рад на увођењу QMS (код **78 (92,9%)** предузећа колико је одговорило на ово питање) трајао је, у већини случајева до 1 године, код **50 (64,1%)** предузећа, до 2 године, код **16 (20,5%)** предузећа, а преко 2 године код **12 (15,4%)** предузећа, углавном великих – **8 (66,7%)**;
- Највећи број (од **82 (97,6%)** колико је одговорило на ово питање) предузећа користило је услуге неког консултанта приликом увођења QMS-а први пут и то **68 (82,9%)** предузећа, док је код ресертификације (одговорило **32 (38,1%)** испитаника) овај број знатно мањи – **5 (15,6%)**;

ОСТАЛИ СЕРТИФИКАТИ

- **28 (33,3%)** предузећа поседује сертификат *ISO 14001:1996*, према *HACCP/ISO 22000:2006* сертификовано је **9 (10,7%)** предузећа, а сертификат *OHSAS 18001:1999* поседује **1 (1,2%)** предузеће;
- Што се тиче *ISO 14001:1996*, већина предузећа (**16 (57,1%)**) је сертификована после 2004. сертификат је издало укупно 8 сертификационих кућа, за области рада предузећа. Код највећег броја предузећа сертификат истиче 2008. године – **9 (32,1%)**, а код **5 (17,9%)** је ресертификација у току;
- Сертификат *HACCP* је до 2006. добило **5 (55,6%)** предузећа, за поље активности. Сертификат су издале укупно 4 сертификационе куће, а код једнаког броја **4 (44,4%)** предузећа сертификат истиче 2008. и 2009. године
- Једино предузеће које је сертификовано према *OHSAS 18001:1999*, то је извршило 2005. године, док је код код 8 предузећа сертификација у току.

II ЕКСПЕРТИ

- У испитивању су углавном учествовали мушкарци – **31 (83,8%)**, испитаника женског пола било је свега **6 (16,2%)**;
- Највећи број испитаника, **13 (41,9%)**, био је преко педесет година старости, нешто мање, **11 (35,5%)**, између 30 и 40, а најмање, **7 (22,6%)**, старосне доби између 40 и 50 година. Шест експерата није одговорило на ово питање;
- Степен стручне спреме: највећи број је био доктора наука – **15 (40,6%)**, подједнако су били укључени експерти са звањем магистра и високом стручном спремом – **10 (27%)**, а **2 (5,4%)** експерата су била са вишом стручном спремом;
- Занимање (одговорило **22 (59,5%)** испитаника): највећим делом испитаници су били универзитетски наставници/наставници високе школе, њих **11**, пет експерата су

³⁰⁷ НАПОМЕНА: Податак се даје у случају када нису сви испитаници одговорили на постављено питање, и референтан је за апсолутне и релативне учесталости које следе или произилазе.

запослени као консултанти, по 2 као стручни сарадници и технолози, а по 1 као директор, главни опитни инжењер и програмер;

- Структура организација у којима испитаници раде је:
 - Образовна институција **14 (36,8%)**,
 - Јавно предузеће **8 (21,1%)**,
 - Производно предузеће **5 (13,2%)**,
 - Услужно предузеће, горе непоменуто **4 (10,5%)**,
 - Консултантска организација **3 (7,9%)**,
 - Инжењеринг предузеће **3 (7,9%)**,
 - Орган државне управе **1 (2,6%)**,
- Позиција испитаника у организацији (одговорило **36 (97,3%)** испитаника) је:
 - директор **5 (13,2%)**,
 - руководилац **10 (26,3%)**,
 - саветник **1 (2,6%)**,
 - власник **2 (5,3%)**,
 - остало **20 (52,6%)**.

6.4.2. Модел

6.4.2.1. Пословна изврсност

Принципи и критеријуми пословне изврсноности су значајни и примењиви у дефинисању политике, циљева и задатака и активности, односно пословању предузећа уопште. Ово је, укратко, констатација коју је требало, на неки начин, доказати овим делом истраживања, односно овим сегментом анкетног упитника.

На питање “Да ли сте упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврсноности?” већина испитаника (од **82 (97,6%)** испитаника по предузећима и **36 (97,3%)** експерата који су одговорили на питање) су потврдно одговорили и то: **68 (82,9%)** испитаника у предузећима и **35 (97,2%)** експерата. Најчешћи извори из којих су дошли до сазнања о овој области су за испитанике по предузећима интернет **34 (27%)**, часописи **32 (25,4%)**, њих **31 (24,6%)** је присуствовало обуци која је обухватала ову проблематику, а **19 (15,1%)** је до сазнања дошло помоћу књига. За експерте, најчешћи извори су часописи **28 (32,2%)**, књиге **27 (31%)**, интернет **19 (21,8%)** и присуствовање обуци, за **8 (9,2%)** испитаника.

Највећи број, њих **55 (70,5%)** од укупно **78 (92,9%)** који су одговорили на ово питање, од испитаника по предузећима, изјаснило се да су и њихови руководиоци упознати са принципима и критеријумима пословне изврсноности.

Позвани да оцене значај³⁰⁸ који се придаје, односно који треба придавати, ПРИНЦИПИМА пословне изврсноности приликом дефинисања политике, циљева и задатака у организацији, **66 (85,7%)** (од **77 (91,7%)**) испитаника у предузећима, односно **33 (91,7%)** (од **36 (97,3%)**) експерата, дало је одговоре, који су компаративно приказани следећом табелом. Сви принципи, оцењени као значајни и изузетно значајни (најнижа оцена је она коју су експерти просечно дали корпоративној јавној одговорности **3,39**).

³⁰⁸ У истраживању (испитивању) је за оцену коришћена скала значајности са пет нивоа (оцена): 1- изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно.

Табела 6.2 – Компаративни приказ просечне оцене значаја који се придаје, односно који треба придавати ПРИНЦИПИМА пословне изврсности, приликом дефинисања политике, циљева и задатака у организацији

ПРИНЦИПИ пословне изврсности	Просек оцене испитаника у предузећима	Просек оцене експерата
Оријентација на резултате.	4,17	4,39
Усредсређеност на корисника.	4,42	4,61
Лидерство.	3,82	4,18
Процеси и чињенице.	3,80	4,06
Развој и укључивање људи (запослених).	3,76	3,88
Континуална побољшања и иновације.	3,68	3,79
Партнерство са добављачима.	3,94	3,94
Корпоративна јавна одговорност	3,58	3,39

Следеће питање односило се на оцену значаја који се придаје, односно који треба придавати, КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности приликом дефинисања политике, циљева и задатака у организацији. Испитаници (њих **63 (85,1%)** од укупно **74 (88,1%)**) у предузећима, односно експерти (њих **33 (91,7%)** од укупно **36 (97,3%)**) су и критеријуме, односно њихову примену, оценили као значајне.

Табела 6.3 – Компаративни приказ просечне оцене значаја који се придаје, односно који треба придавати КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности, приликом дефинисања политике, циљева и задатака у организацији

КРИТЕРИЈУМИ пословне изврсности	Просек оцене испитаника у предузећима	Просек оцене експерата
Лидерство	3,73	4,00
Политика и стратегија	3,87	4,24
Управљање запосленима	3,68	4,21
Партнерство и ресурси	3,65	3,97
Процеси	3,90	4,15
Задовољење купца	4,47	4,48
Задовољење запослених	3,58	4,15
Утицај на друштво	3,52	3,70
Кључни пословни резултати	4,23	4,27

Колико је приликом преиспитивања од стране руководства битно водити рачуна о КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности, показује следећа табела са оценама предузећа и експерата. На постављено питање потврдно је одговорило **65 (83,3%)** од укупно **78 (92,9%)** предузећа и **33 (91,7%)** од укупно **36 (97,3%)** експерата. Овде је уочена статистички значајна разлика у одговорима предузећа (1 – мала и средња, 2 – средња и 3 – велика), тј. процена поузданости резултата је $0,043 < 0,05^{309}$, па се оцене посебно представљају. Уочава се, међутим, висока просечна оцена значаја КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности, односно оцењени су као значајни и изузетно значајни, а најнижа је **3,50**.

³⁰⁹ Види Прилог 8 – Статистичка анализа резултата испитивања – питања која се односе на модел (стр. 377)

Табела 6.4 – Компаративни приказ просечне оцене значаја који се придаје, односно који треба придавати КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности, приликом преиспитивања од стране руководства

КРИТЕРИЈУМИ пословне изврсности	Просек оцене испитаника у предузећима			Просек оцене експерата
	1	2	3	
Лидерство	3,67	3,54	3,73	4,00
Политика и стратегија	4,08	4,04	3,88	4,24
Управљање запосленима	4,33	3,69	3,50	4,21
Партнерство и ресурси	4,17	3,69	3,62	3,97
Процеси	4,17	3,73	4,04	4,15
Задовољење купца	4,67	4,42	4,23	4,48
Задовољење запослених	3,92	3,81	3,50	4,15
Утицај на друштво	3,92	3,46	3,62	3,70
Кључни пословни резултати	4,67	4,35	4,12	4,27

Интересантно је, у претходним табелама, уочити, углавном, изузетан значај који се придаје принципима и критеријумима који су директно усмерени на кориснике (најнижа забележена просечна оцена је **4,23**), што показује спремност организација да се посвете својим корисницима, као и важност коју овој проблематици придају експерти. Ово делом доказује оправданост и овог истраживања, односно креирања модела.

6.4.2.2. Маркетинг односа (*Relationship Marketing*)

Концепт маркетинга је јасно фокусиран, како је раније презентирано³¹⁰, на кориснике, њихова очекивања, жеље и потребе, односно њихово задовољење и задовољство. Овај концепт је карактеристично виђење стратешког опредељења у пословању предузећа, које је очигледно “зачето” концептом пословне изврсности, и које је, зависно од угла и (науке и) струке из које се ова проблематика посматра, или “надрастао” почетну основу (коју, уосталом, подразумева), или егзистира паралелно и подједнако значајно са њом. Како год било, у то се, у овом раду, дубље не улази (!). Овај део истраживања, тј. упитника требало је да испита ниво са којим се он може применити у пракси српских предузећа.

Како је истраживање показало у највећем броју предузећа **63 (80,8%)** (од **78 (92,9%)** у којима су дати одговори) у употреби је, на неки начин, маркетинг односа. Ово је потврдило и мишљење експерата, од којих су се **32 (91,4%)** (од **35 (94,6%)** који су дали одговор) изјаснила да је могуће (на неки начин) применити концепт маркетинга односа у домаћим предузећима. Структура делатности предузећа за које су експерти изјаснили да је најпогоднија за примену овог концепта, донекле се поклапа са структуром испитиваних предузећа:

- Финансијско посредовање **15 (15,4%)**,
- Прерађивачка индустрија **14 (14,4%)**,
- Трговина на велико и трговина на мало; оправка моторних возила, мотоцикала и предмета за личну употребу и домаћинство **13 (13,3%)**,
- Хотели и ресторани **12 (12,2%)**,
- Производња и снабдевање електричном енергијом, гасом и водом **9 (9,2%)**,
- Образовање **9 (9,2%)**,
- Грађевинарство **7 (7,1%)**,

³¹⁰ Као основа за структурирање дела упитника који се односи на ову проблематику послужио је **Модел ефективног маркетинг односа** изложен у поглављу **6.2.2.3.2. Маркетинг односа – принципи и процес** (стр. 215), где је као извор коришћен рад: Evans, J., Laskin, R. *The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application*, Industrial Marketing Management 23, 439-452, 1994.

- Саобраћај, складиштење и везе **7 (7,1%)**,
- Здравствени и социјални рад **4 (4,1%)**,
- Остало **8 (8%)**.

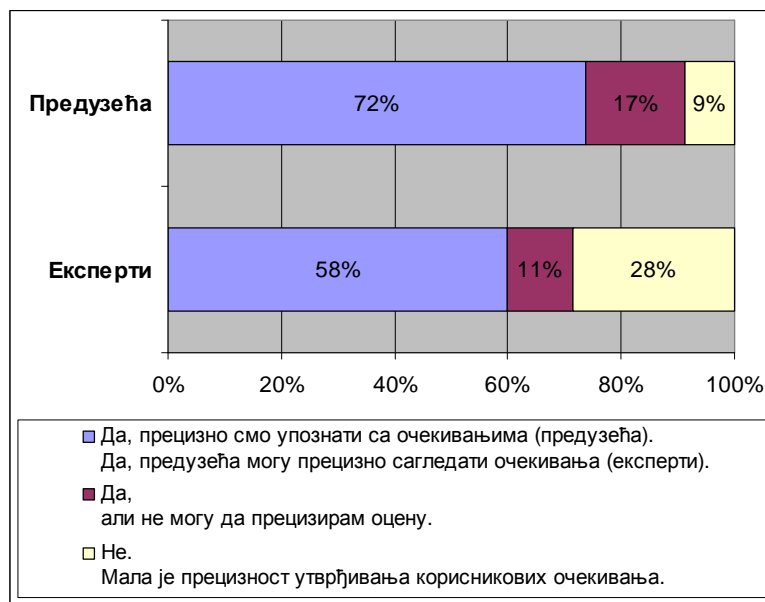
И предузећа и експерти оцењују значајним тј. довољно значајним УЛАЗНЕ ЕЛЕМЕНТЕ концепта маркетинга односа, што показује следећа табела.

Табела 6.5 – Компаративни приказ просечне оцене значаја улазних елемената концепта маркетинга односа

Улазни елементи концепта маркетинга односа	Просек оцене испитаника у предузећима	Просек оцене експерата
Разумевање очекивања корисника	4,31	3,88
Изградња партнерског односа са подуговарачима	3,92	3,42
Оспособљавање и мотивација запослених	3,66	3,71
Тотални менаџмент квалитетом	3,76	3,26

Концепт маркетинга односа (како је објашњено раније), у основи, придаје посебан значај утврђивању потреба, захтева и очекивања сваког корисника. Колико су испитивана предузећа свесна очекивања својих корисника, тј. каква је процена експерата да то предузећа, у нашим условима, могу да ураде показује слика 6.22³¹¹. Мишљења се, по овом питању, структурно не разликују, мада се просечне оцене степена подударана очекивања и испоручене вредности за кориснике разликују за класу: **4,19** (предузећа) – **3,05** (експерти). На ово питање оговорило је **82 (97,6%)** предузећа и **36 (97,3%)** експерата.

Слика 6.22 – Паралелни приказ ставова предузећа – експерти, по питању прецизног познавања очекивања корисника

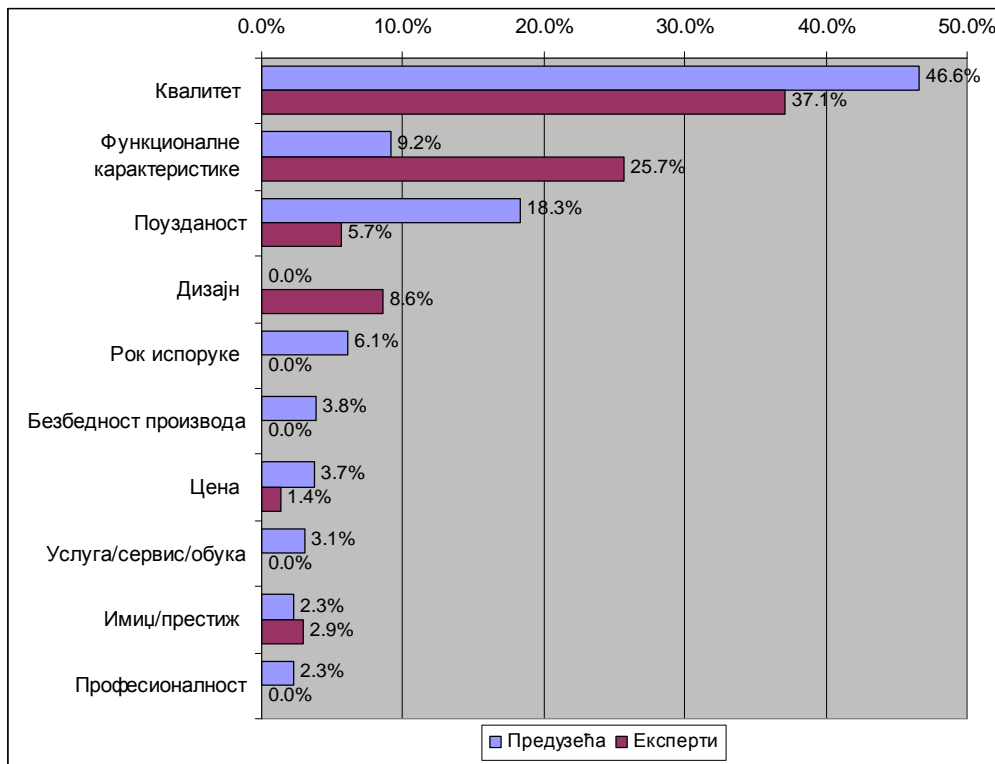


Надовезујући се на претходно, у наставку испитивања, очекивало се од предузећа и експерата да се изјасне о вредностима које се корисницима испоручују, кроз производ и/или услугу. **70 (88,6%)** испитаника у предузећима (од **79 (94,1%)** који су дали одговор на ово питање), односно **17 (56,7%)** експерата (од **30 (81,1%)** који су дали одговор на ово питање), изјаснило се афирмативно по овом питању. Вредности које се највише

³¹¹ Ослањајући се на резултате *Pareto* анализе (Прилог 9 – Упоредни приказ *Pareto* анализе резултата испитивања – питања која се односе на модел, стр. 382) слика даје приказ одговора који спадају у категорије “врло значајни” и “значајни”, односно не приказује категорију “остало”.

потенцирају су квалитет, функционалне карактеристике и поузданост. Слика 6.23 компаративно приказује категорије одговора које су дали предузећа и експерти.³¹²

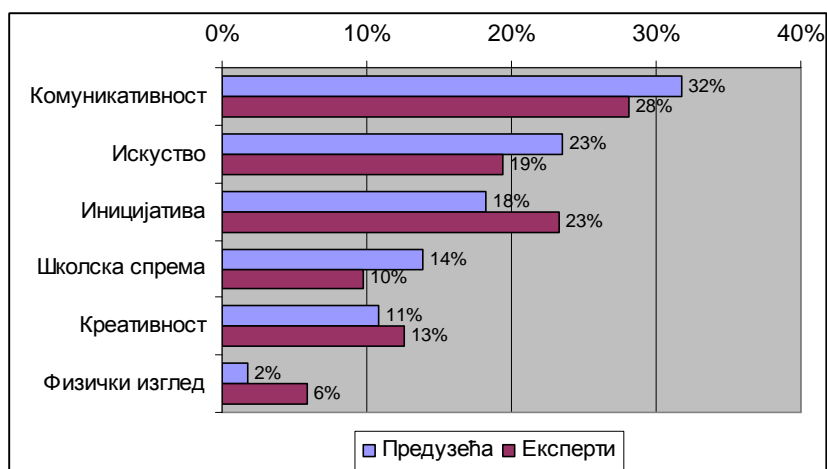
Слика 6.23 – Приказ ставова предузећа – експерти по питању вредности која се испоручује корисницима



Оспособљавање и мотивација запослених, као улазни елемент маркетинга односа, за полазну основу, имплицитно, узима адекватан избор особља, посебно оног које треба да је у директном контакту са корисницима. Који су и колико поједини од понуђених критеријума значајни за предузећа и експерте, приказује следећа слика. На питање је одговорило укупно **82 (97,6%)** испитаника у предузећима и **36 (97,3%)** експерата, а као најзначајнији критеријуми истичу се: комуникативност и искуство, односно као најмање значајан физички изглед.

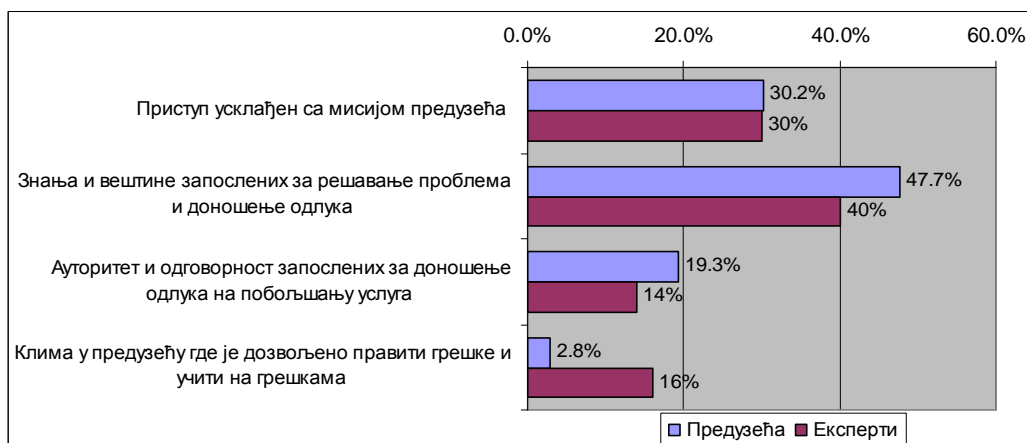
³¹² Ослањајући се на резултате *Pareto* анализе (Прилог 9 – Упоредни приказ *Pareto* анализе резултата испитивања – питања која се односе на модел, стр. 382) слика даје категорије одговора који спадају у “врло значајне” и “значајне”.

Слика 6.24 – Критеријуми кључни код избора особља које треба да буде у директном контакту са корисницима



Адекватно оспособљавање, охрабривање и награђивање кадрова, уз слободу иницијативе и употребу маште, са становишта маркетинга односа, значи да, овако усмеравани запослени често спонтано и самоиницијативно, боље од процедуралних решења, могу испунити очекивања и решити захтеве, смањујући тако фрустрације и незадовољство корисника. Да би се овакав приступ употребио, важно је да су испуњена четири услова. О њима се изјаснило **79 (94,1%)** предузећа и **35 (94,6%)** експерата, како то даје слика 6.25.

Слика 6.25 – Услови за активно укључивање запослених у концепт маркетинга односа



Целину посвећену маркетингу односа, у упитнику, заокружује питање у коме се од испитаника тражило да се изјасне о значају ИЗЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА. Упоредни приказ просека оцена које су испитаници дали дат је у следећој табели. Треба само истаћи да су сви елементи оцењени као значајни и од стране предузећа (одговор дало **81 (96,4%)** испитаника) и од стране експерата (одговор дало **35 (94,6%)** испитаника).

Табела 6.6 – Упоредни приказ просечне оцене значаја излазних елемената концепта маркетинга односа

Излазни елементи концепта маркетинга односа	Просек оцене испитаника у предузећима	Просек оцене експерата
Квалитет производа/услуга	4,64	4,06
Задовољење корисника (ефекти: жалбе, поновна куповина, препорука)	4,44	4,26
Лојалност корисника	4,04	4,09
Повећање профитабилности	4,19	3,91

6.4.2.3. Процес истраживања потреба, односно праћења, мерења и анализе задовољства корисника

Део у упитнику који се односио на истраживање потреба, односно праћење и мерење задовољства корисника, требало је да омогући увид у неколико основних питања:

- начин на који предузећа, у општем случају, то раде,
- да ли и како дефинишу и документују ове процесе,
- да утврди управљење и одговорност над овим процесима,
- да утврди организациону расподелу одговорности по овом питању,
- утврди најпогодније методе, технике или активности које се користе за добијање и анализу података у ова два процеса, и можда најважније,
- назначе начине на које резултати анализа истраживања потреба, посебно задовољства корисника утичу на пословање, односно унапређење квалитета пословања организација.

Експерти су, кроз њима намењен упитник, у делу који је слично конципиран, требали да на неки начин потврде ставове предузећа, са становишта свог знања, искуства и афинитета.

Овим би се извршила потврда констатација датих у почетној поставци модела и свему што тај модел има за основу.

Обзиром на сличности у поставци питања, као и одговорима који су добијени од предузећа и експерата, два процеса, која би у суштини требало да претходе један другоме, у почетној поставци модела се преплићу, па се у овом делу посматрају паралелно.

Позвани да се изјасне да ли имају посебно дефинисан процес за ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА и захтева корисника, већина испитаника, њих **66 (79,5%)** од **83 (98,8%)** колико је одговорило на питање, у предузећима се потврдно изјаснила. Један део **14 (16,9%)** је овај процес везао за неки од процеса у организацији, а само у **3 (3,6%)** предузећа, овај процес уопште није дефинисан. Сличну структуру одговора дали су и експерти (**31 (83,8%)** да је потребно посебно дефинисати овај процес, а **6 (16,2%)** да се овај процес може прикључити неком процесу), уз напомену да они инсистирају да овај процес постоји.

Што се процеса ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ задовољства корисника тиче, слична је ситуација са претходним. **69 (82,1%)** испитаника у предузећима изјаснило се да овај процес постоји као посебно дефинисан, **14 (16,7%)** да је саставни део неког другог процеса, а само **1 (1,2%)** се изјаснио да га нема(!?). Експерти су, овог пута, практично јединствени у томе да овај процес мора бити посебно дефинисан, само **3 (8,1%)** испитаника се изјаснило да он може бити део неког другог процеса.

И по питању документовања оба процеса, мишљења предузећа и експерата (предузећа – експерти) се, највећим делом, поклапају (табела 6.7). За документовање процеса ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА, добијени су одговори из **81 (96,4%)**, а за

документовање процеса ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ одговори из **83 (98,8%)** предузећа.

Табела 6.7 – Упоредни приказ прихватљивог начина документовања процеса ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА и ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ

Понуђени одговори		Процес ИДЕНТИФИКОВАЊА ОЧЕКИВАЊА		Процес ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ	
		Предузећа	Експерти	Предузећа	Експерти
(a)	Детаљније је обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету)	27 (29,7%)	16 (27,1%)	22 (23,2%)	13 (22%)
(b)	Процедура (поступак)	46 (50,5%)	27 (45,8%)	54 (56,8%)	33 (55,9%)
(c)	Саставни део неке друге процедуре (поступка) или више њих	12 (13,2%)	5 (8,5%)	12 (12,6%)	4 (6,8%)
(d)	Постоји методологија као посебан документ на који се у документацији позива	4 (4,4%)	11 (18,6%)	7 (7,7%)	9 (15,3%)

Уочљиво је да, у случају оба процеса експерти дају предност методологији, над интеграцијом, обрнуто од предузећа, што, ипак, не умањује значај оног дела (процентуално највећег) у коме постоји слагање у констатацијама.

Код питања да се одреди управљање и одговорност над процесима ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА и ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ уочава се извесно уопштавање у добијеним одговорима које су доставили експерти у односу на предузећа. Без обзира на то, ипак је могуће повући извесне паралеле што је дато табелом 6.8. Овде је уочена статистички значајна разлика у одговорима предузећа (1 – мала и средња, 2 – средња и 3 – велика) на питање о управљању/одговорности над процесом ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА тј. процена поузданости резултата је $0,005 < 0,05^{313}$, па се одговори посебно дају. Осим тога, ослањајући се на резултате *Pareto* анализе³¹⁴ табела даје категорије одговора који спадају у “врло значајне” и “значајне”. Код питања које се односи на процес ИДЕНТИФИКОВАЊА ОЧЕКИВАЊА, укупно је одговорило **68 (80,9%)** предузећа и **35 (94,6%)** експерата, а на питање које се односи на процес ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ, **71 (84,5%)** предузећа.

Интересантно је уочити, уопште, померање одговорности (у овоме се, углавном, слажу и предузећа и експерти) од директора маркетинга, за процес ИДЕНТИФИКОВАЊА ОЧЕКИВАЊА, према директору продаје, за процес ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ, као и већи значај који се придаје Руководиоцу квалитета у другом процесу.

Са претходним се у корелацију могу довести, одговори на питања која се односе на организационе јединице (службе/секторе), које су посебно укључене у процесе ИДЕНТИФИКОВАЊА ОЧЕКИВАЊА и ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ. Сlike 6.26 и 6.27 дају упоредне приказе одговора предузећа и експерата, респективно за процесе. Овде је, такође, уочена статистички значајна разлика у одговорима предузећа (1 – мала и средња, 2 – средња и 3 – велика) на питање о организационим јединицама (службама/секторима) укљученим у процес ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА тј. процена поузданости резултата је $0,036 < 0,05^{315}$, па се одговори посебно дају. Код питања које се односи на процес ИДЕНТИФИКОВАЊА ОЧЕКИВАЊА, укупно је одговорило **83**

³¹³ Види Прилог 8 – Статистичка анализа резултата испитивања – питања која се односе на модел (стр. 377)

³¹⁴ Види Прилог 9 – Упоредни приказ *Pareto* анализе резултата испитивања – питања која се односе на модел (стр. 382)

³¹⁵ Види Прилог 8 – Статистичка анализа резултата испитивања – питања која се односе на модел (стр. 377)

(98,8%) предузећа, а на питање које се односи на процес ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ, **83 (98,8%)** предузећа и **35 (94,6%)** експерата.

Може се уочити посебно изражен значај организационих јединица (служби/сектора): комерцијала/продаја, маркетинг, развојна служба и сектор квалитета; који се, укупно, ни код експерата ни код предузећа знатно не мења без обзира на процес који се посматра. Наиме, процентуално, распон у коме је оцењен значај ових служби креће се између **71,3%** и **76,6%** (за предузећа и експерте).

Директор/власник, односно извршно руководство укључени су у ове процесе нешто мање, са нагласком да се њихов значај смањује од процеса ИДЕНТИФИКОВАЊА ОЧЕКИВАЊА (**17,5%** – **24,1%**), према процесу ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ (**14,1%** – **19,5%**) – за предузећа и експерте, што је, можда, и нормално за очекивати.

Изненађујуће лоше је оцењен значај сервисне службе, која би, посебно у процесу ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ, логично, требало да има велики значај, или бар значај већи од онога који јој се придаје (**4,2%** предузећа – **9,2%** експерти). И овако, ова служба ипак је значајно укључена у процесе, који се овде посматрају, посебно када се узму у обзир одговори на питања која се односе на:

- фазе у којима се истражују потребе и очекивања и мери задовољство корисника,
- активности и методе за истраживање ставова корисника прихватљиве за примену у ова два процеса.

Упоредни приказ одговора који су добијени, а односе се на фазе у којима се врши, тј. треба вршити, ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА И МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА корисника дат је табелом 6.9. Овде је уочена статистички значајна разлика у одговорима предузећа (1 – мала и средња, 2 – средња и 3 – велика) на питање о фазама у којима се врши и ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА (поузданости резултата је $0,001 < 0,05^{316}$) и МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА (поузданости резултата је $0,002 < 0,05^{317}$), па се одговори посебно дају. Код питања које се односи на процес ИДЕНТИФИКОВАЊА ОЧЕКИВАЊА, укупно је одговорило **83 (98,8%)**, а на питање које се односи на процес ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ, **80 (95,2%)** предузећа.

У општем случају, како се види из табеле, и ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА И МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА пожељно је да се реализују у свим поменутих фазама, с тим што се, од дефинисања политике и циљева квалитета до постпродајних и сервисних активности, тежиште ових активности помера од истраживања потреба и очекивања према мерењу задовољства.

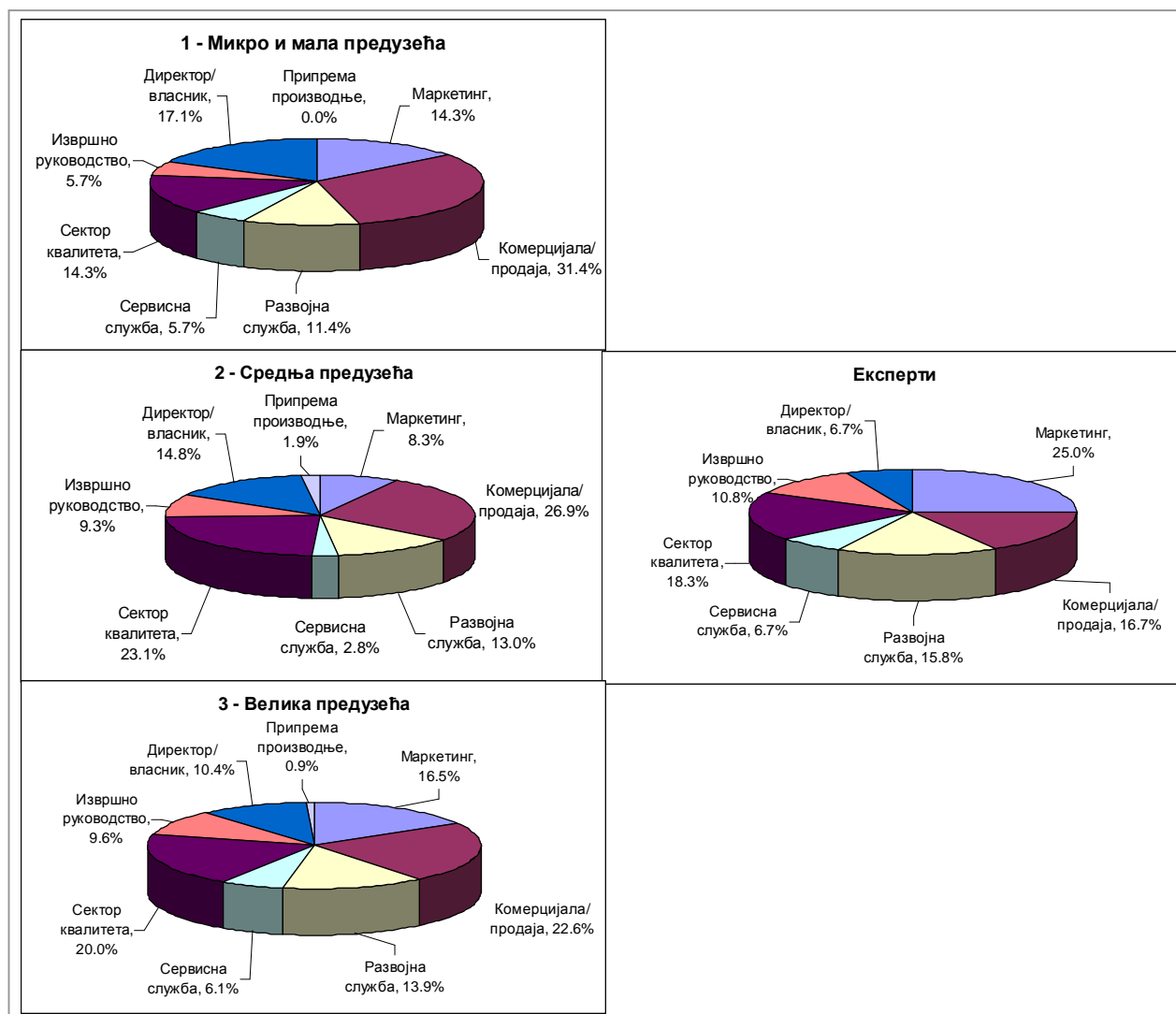
³¹⁶ Види Прилог 8 – Статистичка анализа резултата испитивања – питања која се односе на модел (стр. 377)

³¹⁷ Види Прилог 8 – Статистичка анализа резултата испитивања – питања која се односе на модел (стр. 377)

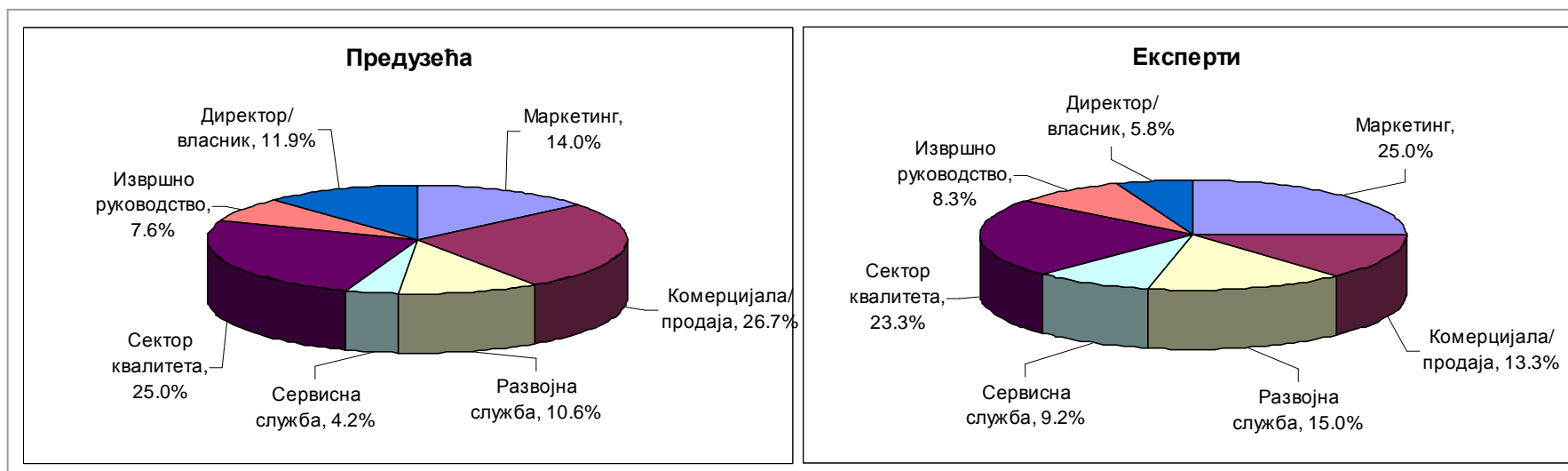
Табела 6.8 – Упоредни приказ управљања и одговорности над процесима ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА и ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ

Дати одговори – предузећа		Процес ИДЕНТИФИКОВАЊА ОЧЕКИВАЊА				Процес ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ		Дати одговори – експерти	
		Предузећа			Експерти	Предузећа	Експерти		
		1	2	3					
(a)	Директор (генерални директор) и/или власник	1 (5,6%)	15 (14%)	6 (9,2%)	13 (17,6%)	12 (6,9%)	10 (12,7%)	Врховни менаџмент (руководство) и/или извршни менаџмент (руководство) и/или руководиоци сектора/службе/ одељења (уопште)	(a)
(b)	Извршно руководство (технички директор и/или комерцијални директор/директор института)	-	10 (9,3%)	3 (4,6%)		10 (5,7%)			
(c)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења развој/истраживање и развој/развој и конструкција	1 (5,6%)	12 (11,2%)	4 (6,2%)	7 (9,5%)	4 (2,3%)	7 (8,9%)	Руководилац/директор развоја	(b)
(d)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења маркетинг	3 (16,7%)	4 (3,7%)	15 (23,2%)	25 (33,8%)	25 (14,3%)	24 (30,4%)	Руководилац/директор маркетинга	(c)
(e)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења комерцијала/продаја	5 (27,8%)	18 (16,8%)	14 (21,5%)	13 (17,6%)	41 (23,5%)	13 (16,5%)	Руководилац/директор комерцијале и/или продаје	(d)
(f)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења квалитет (руководилац квалитета и/или представник руководства за квалитет/руководилац и/или контроле)	3 (16,7%)	9 (8,4%)	9 (13,8%)	10 (13,5%)	36 (20,6%)	21 (26,6%)	Руководилац квалитета и/или представник руководства за квалитет	(e)
(g)	Директори/руководиоци сектора/службе/одељења (уопште)	3 (16,7%)	9 (8,4%)	6 (9,2%)	-	14 (8%)	-	-	-
(h)	Референт продаје/комерцијалиста/продавци/ особље у непосредном контакту са корисницима услуга/особље које је укључено у реализацију услуге	-	10 (9,3%)	6 (9,2%)	4 (5,4%)	17 (9,7%)	2 (2,4%)	Запослени у продајној мрежи	(f)

Слика 6.26 – Упоредни приказ организационих јединица (службе/секторе) укључених у процес ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА



Слика 6.27 – Упоредни приказ организационих јединица (службе/сектори) укључених у процес ПРАЋЕЊА, МЕРЕЊА И АНАЛИЗЕ



Табела 6.9 – Упоредни приказ фаза у којима се врши/треба да врши ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА и МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА корисника

Понуђени одговори		ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА				МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА			
		Preduzeća			Eksperti	Preduzeća			Eksperti
		1	2	3		1	2	3	
(a)	Дефинисање политике и цељева квалитета	5 (20,8%)	23 (18,7%)	18 (16,5%)	13 (11,7%)	2 (6,5%)	10 (10,8%)	11 (11,6%)	14 (11,9%)
(b)	Истраживање потреба и очекивања	6 (25%)	17 (13,8%)	17 (15,6%)	30 (27%)	6 (19,4%)	9 (9,7%)	18 (18,9%)	20 (16,9%)
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге	1 (4,2%)	9 (7,3%)	15 (13,8%)	7 (6,3%)	-	8 (8,6%)	5 (5,3%)	7 (5,9%)
(d)	Током поступка преиспитивања уговора	5 (20,8%)	18 (14,6%)	15 (13,8%)	12 (10,8%)	5 (16,1%)	11 (11,8%)	10 (10,5%)	10 (8,5%)
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга)	6 (25%)	14 (11,4%)	13 (11,9%)	11 (9,9%)	9 (29%)	10 (10,8%)	6 (6,3%)	14 (11,9%)
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга)	-	20 (16,3%)	10 (9,2%)	10 (9%)	-	8 (8,6%)	14 (14,8%)	9 (7,6%)
(g)	Након рализације посла или испоруке производа	-	17 (13,8%)	8 (7,3%)	6 (5,4%)	6 (19,4%)	27 (29%)	18 (18,9%)	21 (17,8%)
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности	1 (4,2%)	5 (4,1%)	13 (11,9%)	18 (16,2%)	3 (9,7%)	10 (10,8%)	13 (13,7%)	23 (19,5%)

Методе и активности за истраживање ставова прихватљиве, по мишљењу предузећа и експерата, за примену у ИСТРАЖИВАЊУ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА, односно МЕРЕЊУ ЗАДОВОЉСТВА корисника, дате су следећим упоредним приказом (табела 6.10). Ослањајући се на резултате *Pareto* анализе³¹⁸ табела даје категорије одговора који спадају у “врло значајне” и “значајне”.

Табела 6.10 – Упоредни приказ методе и активности за истраживање ставова корисника

Понуђене методе			(а) Истраживање потреба		(б) Мерење задовољства		
		Предузећа	Експерти	Предузећа	Експерти	Предузећа	Експерти
(а)	Посматрање	25 (9,7%)	12 (13,2%)	13	2	13	5
(б)	Испитивање корисника	75 (29,1%)	32 (35,2%)				
(б)1	Лични интервју	33 (24,8%)	18 (30%)	15	11	17	11
(б)2	Испитивање поштом (дописна анкета)	33 (24,8%)	8 (13,3%)	13	6	16	3
(б)3	Дописна <i>e-mail</i> анкета	31 (23,3%)	12 (20%)	11	8	16	6
(б)4	Анонимна анкета на већем узорку, уз присуство анкетара	10 (7,5%)	11 (18,3%)	4	9	7	6
(б)5	Телефонски интервју	16 (12%)	4 (6,7%)	7	2	7	2
(д)	Решавање жалби			45 (17,4%)	10 (11%)		
(е)	Праћење предлога за унапређење (производа/услуга) које су упутили корисници			32 (12,4%)	11 (12,1%)		
(ф)	Решавање рекламација на производ			47 (18,2%)	11 (12,1%)		
(г)	Праћење понашања производа у употреби (појава кварова/отказа на производима)			25 (9,7%)	8 (8,8%)		

Методе и активности којима се даје посебан значај су методе испитивања корисника, посебно лични интервју и испитивање поштом. Убедљиво најмање пажње, од приказаних метода и активности, посвећује се праћењу понашања производа у употреби.

Анализа задовољства корисника треба да утиче на побољшавања QMS-а и уопште пословања целе организације. Ово је захтев стандарда, али и пракса предузећа Србије, како је истраживање показало. Начини на који се ово спроводи, односно како би анализу задовољства корисника требало спроводити, **81 (96,4%)** предузеће и **36 (97,3%)** експерата су показали кроз одговоре на понуђена питања. Охрабрује податак да је “систем награде и казне” готово потпуно искључен из употребе предузећа (**5 (2,5%)**)³¹⁹, док га експерти уопште не узимају у разматрање. Табела 6.11 даје упоредни приказ мишљења предузећа и експерата по овом питању.

Табела 6.11 – Упоредни приказ начина на које резултати АНАЛИЗЕ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА предузећа утичу/треба да утичу на побољшавање QMS

Понуђени одговори	Предузећа	Експерти
Кроз корективне/превентивне мере	64 (31,8%)	20 (21,3%)
(Ре)дефинисање политике, циљева и задатака квалитета	35 (17,4%)	19 (20,2%)
Планирање квалитета у наредном периоду	48 (23,9%)	24 (25,5%)
Кроз обуку кадрова	33 (16,4%)	20 (21,3%)
“Добра пракса” – колективно искуство	16 (8%)	11 (11,7%)

Са извесном разликом у опредељењу, предузећа и експерти дају предност корективним и/или превентивним мерама и планирању квалитета у наредном периоду, док се

³¹⁸ Види Прилог 9 – Упоредни приказ *Pareto* анализе резултата испитивања – питања која се односе на модел (стр. 382)

³¹⁹ Према Прилогу 9 – Упоредни приказ *Pareto* анализе резултата испитивања – питања која се односе на модел (стр. 382), види се да ово спада у категорију “остало”.

колективном искуству (заједничким вредностима – *shared values*, једном од четири мека S пословног управљања), придаје најмања пажња.³²⁰

Мада, генерално, не постоје значајна статистичка одступања у одговорима предузећа и експерата³²¹, по два питања се мишљења, практично, потпуно размимоилазе:

1. Код **63 (75%)** предузећа, колико је дало одговор на ово питање, у **23 (36,5%)** примењује се неки од модела МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (*Kano* модел, Модел прихватања иновација, *SERVQUAL* модел или неки други валидан теоријски или практично, генерално прихватљив модел), док **27 (81,8%)** од **33 (89,2%)** експерата који су одговорили на ово питање, сматра да се поменути или неки други модели могу да примене;
2. У само **20 (32,3%)** од **62 (73,8%)** предузећа где су добијени (прихватљиви) одговори, примењују се неки од алата квалитета у фазама истраживања потреба, односно анализе задовољства корисника. Експерти, супротно, алатима придају много више пажње: од **34 (91,9%)** колико је дало одговор, **28 (82,4%)** сматра их значајним за примену у поменутиим фазама. Ни предузећа ни експерти, који су позитивно одговорили, нису били посебно одређени (одговори су спорадични, негде и спорни, а не придају велики значај неком посебном алату) по питању који се то алати најчешће примењују или могу применити.

Ово указује на неке, могуће, правце даљег рада у предметној проблематици.

³²⁰ Намера истраживања (испитивања) није била да утврди зашто(?) се примењују, већ да идентификује начине како се “круг затвара”, односно утврди елементе повратне спреге у моделу, па се не улази у детаље по овом питању.

³²¹ Види Прилог 8 – Статистичка анализа резултата испитивања – питања која се односе на модел (стр. 377)

7. Модел

Овим делом се презентује поставка **модела за обезбеђивање задовољења захтева корисника**, који следи из почетних теоријских истраживања, а чију је оправданост показало испитивање ставова спроведено међу предузећима и експертима у Републици Србији.

7.1. Основна функција

Основна функција модела је обезбеђивање задовољења захтева корисника. Моделом се обезбеђује усаглашеност основне функције са (принципима и) критеријумима пословне изврсноности у савременим условима пословања, маркетинг захтевима у погледу задовољења захтева корисника, као и специфичним захтевима који су дати серијом стандарда *ISO 9000:2000*, уз поштовање захтева и интереса испоручилаца и осталих заинтересованих страна.

Оправданост основне функције и модела потврђују резултати истраживања генерално.

7.2. Управљање/одговорност над потпроцесима и моделом

Усклађено са основном функцијом, као и елементима и потпроцесима (модулима) модела, организација активности и процеса на идентификацији потреба и захтева, као и активности на мерењу задовољства корисника, спроводи се кроз следеће организационе јединице (службе/секторе):

- Маркетинг;
- Комерцијала/продаја;
- Развојна служба;
- Сектор квалитета;
- Сервисна служба;

Припрема производње и/или производња (реализација активности) је, како је истраживање показало, првобитно потпуно одбачена из поставке организационих активности модела, као неоправдана. Међутим, обзиром да је истраживање касније показало (кроз питања која су уследила) да се активности истраживања очекивања, односно мерења задовољства корисника реализују/треба да реализују и “током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга)”, прихватљиво је укључивање и ове организационе јединице (службе/сектори) у активности модела, у обиму у коме је то прихватљиво за организацију.

Према основној функцији, као и елементима и потпроцесима (модулима) модела, могу се дефинисати управљање, одговорности и овлашћења над процесима идентификације потреба и захтева, као и мерења задовољства корисника у примени модела за

обезбеђивање задовољења захтева корисника и реализацији потпроцеса, што је приказано у следећој табели.

Табела 7.1 – Матрица одговорности над процесима идентификације потреба и захтева, као и мерења задовољства корисника у примени модела

Потпроцеси (модули) модела	Управљање	Оперативно управљање
ОДГОВОРНОСТ РУКОВОДСТВА	<ul style="list-style-type: none"> – Највише руковдство (директор/власник) – Извршно руковдство 	<ul style="list-style-type: none"> – Руководиоци организационих јединица (сектора/служби) – Руководилац квалитета
МЕНАЏМЕНТ РЕСУРСИМА		<ul style="list-style-type: none"> – Руководиоци организационих јединица (сектора/служби)
РЕАЛИЗАЦИЈА ПРОИЗВОДА		<ul style="list-style-type: none"> – Руководиоци организационих јединица (сектора/служби), посебно: <ul style="list-style-type: none"> – Руководилац маркетинга, – Руководилац развоја, – Руководилац комерцијале/продаје; – Руководилац квалитета,
МЕРЕЊЕ, АНАЛИЗЕ И ПОБОЉШАЊА		<ul style="list-style-type: none"> – Руководиоци организационих јединица (сектора/служби), посебно: <ul style="list-style-type: none"> – Руководилац комерцијале/продаје, – Руководилац маркетинга, – Руководилац развоја; – Руководилац квалитета

Уочено је померање одговорности од руководиоца маркетинга, за потпроцес идентификовања очекивања корисника (у модулу: реализација производа), према руководиоцу комерцијале/продаје, за потпроцес праћења, мерења и анализе (у модулу: мерење, анализе и побољшања), као и већи значај који се придаје Руководиоцу квалитета у другом потпроцесу.

7.3. Структура модела

Модел за обезбеђивање задовољења захтева корисника је усклађен са захтевима серије стандарда *ISO 9000*, концептом и критеријума модела пословне изврсноности и концептом маркетинга односа. Као такав, а на основу резултата истраживања (испитивања), усклађен је са специфичностима и потребама предузећа (производних и услужних, која послују и чије је седиште на територији Републике Србије) са једне, и мишљењем експерата из области квалитета са друге стране.³²²

На крају приказа и објашњења потпроцеса (модула), елемената и активности, слика 7.1. даје графички приказ модела за обезбеђивање задовољења захтева корисника у складу са *ISO 9000* серијом стандарда и потребама привреде Републике Србије.

Слика 7.2. која следи након тога, даје приказ модела у цикличној форми. Овим се жели да се образложи модел као пословна стратегија, којом се фокусирани модули (потпроцеси) стављају у окружење корисника, испоручилаца и свих других заинтересованих страна, са циљем напретка за читаву организацију. Овакву (пословну) стратегију подржавају

³²² **НАПОМЕНА:** Намена овог текста НИЈЕ да се промени стандард *ISO 9001:2000*! О томе се уопште не расправља! Структура стандарда је искоришћена за разумљивије описивање и образложење модела, који се на тај стандард, у основи, ослања.

концепти пословне изврности и маркетинга односа, што је раније описано и образложено.³²³

7.3.1. Одговорност руководства

Руководство мора да:

1. Обезбеди доказе о ангажовању на развоју и примени система менаџмента квалитетом (у даљем тексту *QMS*) и сталном побољшавању његове ефикасности, тиме што:
 - информише организацију о важности испуњавања захтева корисника, прописа и других нормативних докумената;
 - успоставља политику квалитета, укључујући, у складу са опредељењем и могућностима организације, односно екстерним захтевима, политику поступања са приговорима експлицитно фокусирану на корисника.
 - осигурава да су утврђени циљеви квалитета;
 - спроводи преиспитивања и
 - осигурава расположивост ресурса;
2. Осигура да се утврђују (идентификују) и испуњавају захтеви корисника и повећава њихово задовољење;
3. Обезбеди да политика квалитета:
 - одговара сврси организације;
 - садржи опредељеност да се испуњавају захтеви и да се стално побољшава ефикасност *QMS*-а;
 - даје оквир за утврђивање и преиспитивање циљева квалитета;
 - буде саопштена и објашњена свима у организацији; и
 - буде преиспитивана да би стално била адекватна;
4. Обезбеди да се на одговарајућим функцијама и нивоима унутар организације утврде циљеви квалитета, мерљиви и усклађени са политиком квалитета, укључујући оне који су потребни за испуњавање захтева за производ;
5. Обезбеди да се:
 - планира *QMS*, како би се испунили општи захтеви, који се односе на: сам систем квалитета, процесе у организацији и менаџмент процесима (укључујући, у складу са опредељењем и могућностима организације, односно екстерним захтевима, процес поступања са приговорима), као и циљеви квалитета,
 - одржава целовитост *QMS* када се планирају и примењују измене;
6. Осигура да се одговорности и овлашћења дефинишу и саопште у организацији;
7. Именује представника руководства са одговорностима и овлашћењима сходно захтевима стандарда и, уколико је предвиђено, захтевима процеса поступања са приговорима;
8. Осигура да се успоставе одговарајући, ефикасни процеси комуницирања унутар организације, укључујући, у складу са опредељењем и могућностима организације, односно екстерним захтевима, процес брзог и ефикасног информисања највишег руководства о било каквим значајним приговорима корисника;

³²³ Може бити спора око тога који је од “прстена” подршке “старији” и/или значајнији, то је (бар што се аутора овог материјала тиче) ствар става, али је њихово постојање, односно потребу за њиховим постојањем, ово истраживање (уз сва ограничења) показало и доказало.

9. Преиспитује QMS у планираним интервалима како би се обезбедила његова стална прикладност, адекватност и ефективност. Ово преиспитивање мора да обухвати процењене могућности за побољшавање и потребу за изменама у QMS-у, укључујући политику и циљеве квалитета.

Записи о преиспитивању од стране руководства морају се одржавати.

Улазни елементи преиспитивања:

- резултати провера,
- реаговања корисника (анализа задовољства корисника),
- интерни фактори, као што су промене у политици, циљевима, организационој структури, расположивим ресурсима и производима који се нуде или обезбеђују,
- екстерни фактори, као што су промене у законској регулативи, понашање конкуренције или технолошке иновације,
- перформансе процеса и усаглашеност производа,
- статус превентивних и корективних мера, односно све мере проистекле из потпроцеса побољшавања;
- додатне мере проистекле из претходних преиспитивања од стране руководства,
- измене које би могле утицати на QMS и
- препоруке за побољшавање.

Излазни елементи преиспитивања:

- побољшавање ефективности система менаџмента квалитетом и његових процеса,
- побољшавање производа у вези са захтевима корисника и
- потребни ресурси.

Осим наведеног, руководство треба да:

- a) Приликом дефинисања политике, циљева и задатака, односно процеса води рачуна о Принципима (концептима) пословне изврсноности:
- оријентација на резултате,
 - усредсређеност на корисника,
 - лидерство,
 - процеси и чињенице,
 - резвој и укључивање људи,
 - континуална побољшања и иновације,
 - партнерство са подуговарачима,
 - корпоративна јавна одговорност;
- b) Приликом дефинисања политике, циљева и задатака, односно процеса води рачуна о Критеријумима пословне изврсноности:
- лидерство,
 - политика и стратегија,
 - људи,
 - партнерство и ресурси,
 - процеси,
 - резултати према купцима,
 - резултати према кадровима,
 - резултати према друштву,
 - кључни пословни резултати;
- c) Приликом преиспитивања од стране руководства, води рачуна о Критеријумима пословне изврсноности уграђеним у пословање;

- d) Осигура да се приликом дефинисања политике, циљева и задатака, односно планирања и реализације процеса, води рачуна о улазним елементима концепта маркетинга односа:
- разумевање очекивања корисника,
 - изградња партнерског односа са подговорачима,
 - оспособљавање и мотивација запослених,
 - тотални менаџмент квалитетом,
- што укључује и мерење задовољства корисника;
- e) Осигура да се, као параметри, посебно прате, мере и анализирају излазни елементи концепта маркетинга односа:
- квалитет производа,
 - задовољење корисника (ефекти: приговори (жалбе), поновна куповина, препорука),
 - лојалност корисника,
 - профитабилност (такође један од Кључних показатеља перформанси пословних резултата, Модела пословне изврсности);
- f) Да приликом преиспитивања од стране руководства, води рачуна о излазним елементима концепта маркетинга односа.

7.3.2. Менаџмент ресурсима

Организација мора да дефинише, обезбеди и управља ресурсима потребним за:

- примену и одржавање QMS-а и стално побољшавање његове ефективности и
- повећавање задовољења корисника испуњавањем њихових захтева.

Менаџмент ресурсима обухвата:

1. Људске ресурсе:

- Особље које обавља послове који утичу на квалитет производа мора да буде оспособљено у погледу образовања, обуке, знања и искуства;
- У складу са овим мора да се:
 - дефинише потребна оспособљеност особља које обавља послове који утичу на квалитет производа,
 - обезбеди обука или предузму друге мере да се задовоље ове потребе,
 - оцењује ефективност предузетих мера,
 - осигура да запослени буду свесни релевантности и важности својих активности и начина на који они доприносе остваривању циљева квалитета и
 - одржавају одговарајући записи о образовању, обуци, знању и искуству.

Менаџмент људских ресурса треба да обухвата и захтев да се приликом одабира, укључивања, обуке и мотивације запослених, а посебно запослених који су у непосредном контакту са корисницима води рачуна о захтевима референтних елемената концепта маркетинга односа, односно модела пословне изврсности.

2. Инфраструктуру:

- Инфраструктура потребна за постизање усаглашености са захтевима производа, мора да се дефинише, обезбеди и одржава.
- Инфраструктура, где је то применљиво, обухвата:
 - зграде, радни простор и припадајућу опрему;
 - процесну опрему (хардвер и софтвер) и
 - услуге подршке (као што су транспортне или комуникационе услуге).

3. Радну средину – мора да се дефинише и обавља менаџмент радном средином потребном да би се постигла усаглашеност са захтевима производа.

Током дефинисања ресурса, организација треба да води рачуна о израженим потребама и очекивањима корисника, као и о резултатима мерења задовољства корисника, када је то изводљиво, односно потпроцеса анализа података и побољшавање.

7.3.3. Реализација производа

✓ Планирање реализације производа

Усклађено са захтевима осталих процеса система менаџмента квалитетом, организација мора да планира и развија процесе потребне за реализацију производа.

Том приликом организација мора да, где је то погодно, утврди следеће:

- циљеве квалитета и захтеве за производ,
- потребу за успостављањем процеса, документе и да обезбеди посебне ресурсе који одговарају датом производу,
- захтеване активности верификације, валидације, праћења, контролисања и испитивања, које су специфичне за дати производ, као и критеријуме за прихватање производа и
- записе који су потребни да би се обезбедили докази о томе да процеси реализације и резултујући производ испуњавају захтеве.

Излазни елементи овог планирања морају да буду у форми која одговара методама рада у организацији.

✓ Процеси који се односе на кориснике

Ефективан однос са корисницима од организације захтева да:

1. Спроведе претходно, прихватљиво мерење задовољства корисника, када је то изводљиво, односно позива се на резултате потпроцеса анализа података и побољшавање.
2. Утврди захтеве и очекивања:
 - које је специфицирао корисник, укључујући и захтеве за активности испоруке и активности после испоруке,
 - које корисник није исказао, али који су неопходни за специфицирану или намеравану употребу, када је позната,
 - који нису очекивани, нити специфицирани, а корисник може позитивно да их оцени након коришћења (уколико је изводљиво),
 - из прописа и других нормативних докумената који се односе на производ и
 - које дефинише организација, а додатни су у односу на претходне;

Поступак идентификовања захтева и очекивања корисника је посебан потпроцес, односно може бити део неког другог процеса, па у складу са тим и његово дефинисање и документовање може бити на следеће начине:

- процедура (поступак) за идентификовање захтева и очекивања корисника,
- детаљније обрађен у Приручнику о квалитету,
- саставни део неке друге процедуре (поступка) или више њих, на пр. уговарање, продаја, комуницирање са корисницима итд.
- методологија, као посебан документ на који се у документацији позива.

Методе и технике које се сматрају погодним да се утврде захтеви и очекивања корисника су:

- a) Посматрање;

- b) Испитивање корисника:
- лични интервју,
 - испитивање поштом (дописна анкета),
 - дописна *e-mail* анкета,
 - анонимна анкета на већем узорку, уз присуство анкетара,
 - телефонски интервју,

Прихватљиво је и неопходно да се за прикупљање, приказивање, обраду и коришћење ових информација користе алати (методе и технике):

- листа за прикупљање података,
- статистичке методе и алати уопште (на пр. хистограм, Парето дијаграм...)
- дијаграм узрока и последице (*Ishikawa* дијаграм),
- *QFD*.

3. Преиспита захтеве који се односе на производ, пре прихватања обавезе да производ испоручује кориснику. Ово преиспитивање мора да осигура:

- да захтеви за производ буду дефинисани, а када корисник не обезбеди документовану изјаву о захтеву, организација мора да потврди захтеве корисника пре прихватања,
- да се разреши захтеви из уговора, или наруџбине, који се разликују од оних који су претходно били исказани и
- да организација има могућности да испуни дефинисане захтеве;

Преиспитивање захтева треба да обухвати, када је то прихватљиво за организацију и корисника, неку врсту истраживања потреба и очекивања, односно мерења задовољства корисника, или да се позива на резултате потпроцеса анализа података и побољшавање.

4. Одржава записе о резултатима преиспитивања захтева који се односе на производ и мерама које проистичу из преиспитивања;
5. Када дође до измене захтева за производ, организација мора да осигура да одговарајући документи буду измењени и да одговарајуће особље буде упознато са измењеним захтевима.
6. Утврђује и примењује ефективна решења за комуницирање са корисницима у вези са:
- информацијама о производу;
 - упитима, уговорима или поступањем са наруџбинама, укључујући и измене и повратним информацијама од корисника, укључујући и њихове приговоре (жалбе). Уколико је у складу са опредељењем и могућностима организације, односно екстерним захтевима, треба дефинисати и документовати процес поступања са приговорима (жалбама).

✓ Пројектовање и развој

1. Организација мора да планира и управља процесом пројектовања и развоја производа. Појединачни захтеви односе се на:
- Планирање пројектовања и развоја, где треба утврдити: фазе пројектовања и развоја, одговарајуће активности преиспитивања, верификације и валидације за сваку фазу пројектовања и развоја и одговорности и овлашћења за пројектовање и развој;
 - Менаџмент везама између различитих група које су укључене у пројектовање и развој, како би се обезбедили ефективно комуницирање и јасна расподела одговорности;

- Излазне елементе планирања који се морају, где то има смисла, ажурирати у складу са напредовањем пројектовања и развоја;
2. Улазни елементи пројектовања и развоја су елементи који се односе на захтеве за производ. Њихова адекватност се преспитује и они морају бити комплетни, недвосмислени и не смеју бити у супротности један са другим. О овоме се одржавају записи. Улазни захтеви морају обухватати:
- функционалне захтеве и захтеве за перформансе,
 - одговарајуће захтеве из прописа и других нормативних докумената,
 - где је применљиво, информације добијене на основу претходних сличних пројеката и
 - остале захтеве битне за пројектовање и развој;
3. Излазни елементи пројектовања и развоја морају бити у складу са улазним, дати у облику који омогућује адекватно поређење (верификација). Морају се одобрити пре пуштања у употребу и морају да:
- испуне улазне захтеве пројектовања и развоја;
 - обезбеде одговарајуће информације за набавку, производњу и пружање услуга;
 - садрже или се позивају на критеријуме прихватања производа и
 - специфицирају карактеристике производа битне за његово безбедно и правилно коришћење.
4. Валидација се обавља у складу са планом, да би се обезбедило да резултујући производ може да испуни захтеве за специфицирану или намеравану употребу или примену, када је она позната. Када је то изводљиво, валидација мора да се обави пре испоруке или примене производа. Морају се одржавати записи о резултатима валидације и о свим неопходним мерама.
- Валидација резултата фаза или пројекта треба да обухвати и неку, за организацију прихватљиву, врсту истраживања потреба и очекивања, односно да се позива на резултате процеса који се односе на кориснике, као и мерење задовољства корисника, када је то изводљиво, односно потпроцеса анализа података и побољшавање.
5. Измене у пројектовању и развоју морају се идентификовати. Са изменама се мора поступати на начин горе описан, а где је то применљиво, морају се и одобрити пре примене. Преиспитивање измена пројектовања и развоја мора да обухвата и вредновање утицаја измена на саставне делове и испоручени производ. Морају се одржавати записи о изменама у пројектовању и развоју, односно резултатима преиспитивања измена и о свим неопходним мерама.

✓ Набавка

Организација мора да планира и управља процесом набавке, што подразумева:

- Мора да осигура да набављени производ буде усаглашен са специфицираним захтевима набавке;
- Врста и обим управљања које се примењује на испоручиоца и на производ који се набавља морају да зависе од утицаја тог производа на накнадну реализацију производа или на крајњи производ;
- Мора да вреднује и бира испоручиоце на основу њихове способности да испоручују производ у складу са захтевима организације, а на основу критеријума за избор, вредновање и поновно вредновање. Морају се одржавати записи о резултатима вредновања и о свим неопходним мерама које проистичу из тог вредновања.

Однос према испоручиоцима (подуговарачима) треба да је у складу са референтним Принципима и Критеријумима пословне изврсноности, односно референтним улазним

елементима концепта маркетинга односа. У општем случају, партнерски однос са подоговарачима подразумева неопходну сарадњу, усклађену са обостраним интересима.

✓ Производња и сервисирање

Управљање које организација спроводи над процесима производње и сервисирања укључује следеће:

1. Планирање и обављање производње и сервисирања у управљивим условима, који, где је то могуће, морају да обухвате:
 - расположивост информација које описују карактеристике производа;
 - расположивост радних упутстава, где је то неопходно;
 - коришћење одговарајуће опреме;
 - расположивост и коришћење опреме за праћење и мерење;
 - остваривање праћења и мерења и
 - обављање активности пуштања, испоруке и активности после испоруке.
2. Валидацију процеса производње и сервисирања код којих недостаци постају видљиви тек после употребе производа или после сервисирања. Валидација мора показати способност ових процеса да постижу планиране резултате, кроз утврђивање поставке за ове процесе, укључујући, где је то могуће:
 - дефинисане критеријуме за преиспитивање и одобрење процеса;
 - одобрење опреме и квалификације особља;
 - коришћење посебних метода и процедура;
 - захтеве за записе и
 - поновну валидацију.
3. Идентификацију и следљивост производа, тамо где то има смисла, на одговарајући начин кроз целокупну реализацију, што укључује и статус производа у односу на захтеве праћења и мерења. Уколико се следљивост посебно захтева, организација мора управљати јединственом идентификацијом производа и о њој водити записе.
4. Поступање и управљање имовином корисника, чиме се захтева од организације да мора да идентификује, верификује, заштити и обезбеди имовину корисника која је дата за коришћење или уградњу у производ. Ако се било која имовина корисника изгуби, оштети или ако се на неки други начин утврди да је непогодна за коришћење, о томе мора да се обавести корисник и да се о томе одржавају записи.
5. Очување производа током реализације интерних процеса и испоруке до планираног одредишта, што обухвата идентификацију, руковање, паковање, складиштење и заштиту производа и саставних делова производа.

Потребно је обезбедити да се:

- током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга),
- након реализације посла или испоруке производа и
- кроз постпродајне и сервисне активности,

изврши, за организацију и кориснике, прихватљиво истраживање потреба и очекивања, (односно, да се позива на резултате процеса који се односе на кориснике, када ово не може) и одговарајуће мерење задовољства корисника, када је то изводљиво (односно да се позива на резултате потпроцеса анализа података и побољшавање, када није).

7.3.4. Мерење, анализе и побољшавања

✓ Праћење и мерење

Обухвата методе, технике и активности које организација мора да предузме како би пратила и мерила:

1. Задовољење корисника – информације о запажању корисника о томе у којој мери је испунила његове захтеве. Методе, технике и поступци погодни за добијање ових информација су:
 - a) Посматрање;
 - b) Испитивање корисника:
 - лични интервју,
 - испитивање поштом (дописна анкета),
 - дописна *e-mail* анкета,
 - анонимна анкета на већем узорку, уз присуство анкетара,
 - телефонски интервју,
 - c) Решавање приговора (жалби);
 - d) Праћење предлога за унапређење (производа/услуга), које су упутили корисници;
 - e) Решавање рекламација на производ;
 - f) Праћење понашања производа у употреби (појава кварова/отказа на производима).

Алати (методе и технике) погодни за прикупљање, приказивање, обраду и коришћење ових информација су:

- листа за прикупљање података,
 - статистичке методе и алати уопште (нпр. хистограм, Парето дијаграм...)
 - дијаграм узрока и последице (*Ishikawa* дијаграм),
 - *QFD*.
2. Перформансе процеса – чиме се мора показати способност процеса да постигне планиране резултате. Када се планирани резултати не постигну, морају се предузети корективне мере;
 3. Карактеристике производа – чиме се верификује да су испуњени захтеви за производ. То мора да се изврши у одговарајућим фазама процеса реализације производа, у складу са планираним поставкама. Мора се одржавати доказ о усаглашености са критеријумима за прихватање. Из записа се мора видети које особе су овлашћене за пуштање производа. Пуштање производа и сервисирање не смеју се обавити све док се на задовољавајући начин не комплетирају планиране поставке, осим уколико није другачије одобрено од релевантног органа и, где то има смисла, од корисника.

✓ Управљање неусаглашеним производом

1. Производ који није усаглашен са захтевима мора да буде идентификован и организација мора обезбедити управљање над њим, како би се спречила нежељена употреба или испорука. Управљање, као и одговорности и овлашћења у вези са поступањем са неусаглашеним производом морају се дефинисати у документованој процедури;
2. Поступање са неусаглашеним производом одвија се на један или више следећих начина:
 - предузимањем мера за отклањање утврђене неусаглашености,

- одобравање његовог коришћења, пуштања или прихватања на основу накнадне дозволе за одступање од релевантног органа и, где то има смисла, од корисника и
 - предузимање мера за спречавање његове оригинално планиране употребе или примене;
3. Морају се одржавати записи о природи неусаглашености и о свим накнадно предузетим мерама, укључујући накнадне дозволе за одступања;
 4. Када се неусаглашен производ поправи, он се мора подвргнути поновној верификацији да би се показала усаглашеност са захтевима;
 5. Када се неусаглашен производ открије после испоруке или пошто је употребљен, организација мора предузети мере које одговарају последицама или могућим последицама неусаглашености.

✓ **Анализа података**

Овим организација утврђује, прикупља и анализира одговарајуће податке, добијене као резултат праћења и мерења и из других одговарајућих извора, да би показала погодност и ефективност QMS-а и да би вредновала могућности за стално побољшавање ефективности QMS-а. Анализа података мора да обезбеди информације које се односе на:

- задовољење корисника;
- усаглашеност са захтевима корисника;
- карактеристике и трендове процеса и производа, укључујући могућности за превентивне мере и
- испоручиоце.

Код анализе података организација може применити неке од модела мерења задовољства корисника, као што су:

- *Kano* модел или Модел прихватања иновација за производе, односно
- *SERVQUAL* модел за услуге.

✓ **Побољшавање**

Организација мора стално да побољшава ефективност QMS-а, коришћењем политике квалитета, циљева квалитета, анализе података, корективних и превентивних мера и преиспитивања од стране руководства и других релевантних података.

Анализа задовољства корисника треба да резултује:

- Корективним и/или превентивним мерама:
 1. Корективне мере се предузимају са циљем отклањања узрока неусаглашености и да би се спречило њихово понављање.
 2. Превентивне мере се предузимају са циљем отклањања узрока потенцијалних неусаглашености, како би се спречило њихово појављивање.

Корективне и превентивне мере морају да одговарају последицама проблема и потенцијалних проблема. Мора се успоставити документована процедура (процедуре), којом се дефинишу захтеви за:

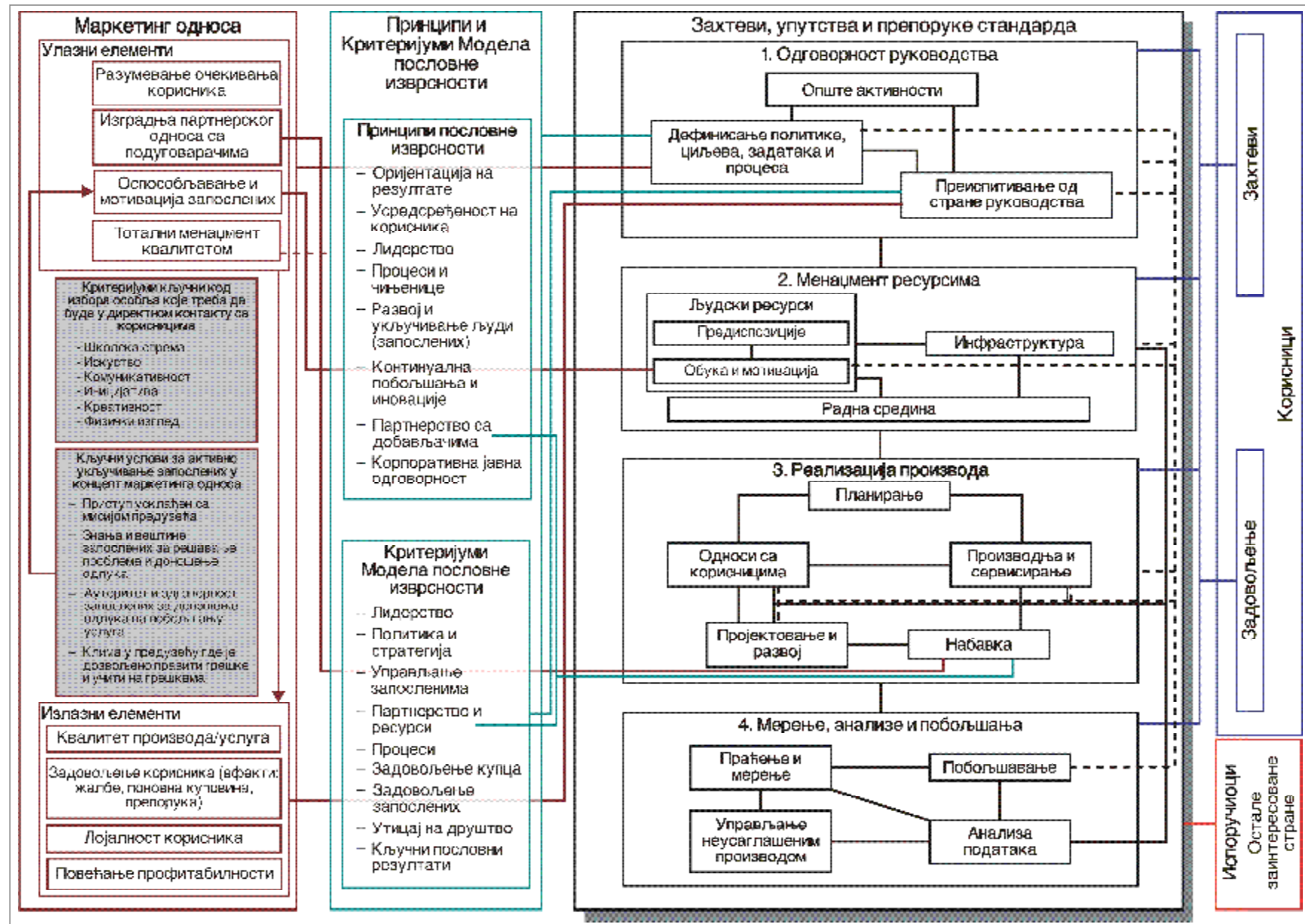
- утврђивање и преиспитивање неусаглашености (укључујући жалбе корисника) и потенцијалних неусаглашености, као и њихових узрока,
- вредновање потребе за мерама и евентуалним мерама, које ће осигурати да се неусаглашености не понове и не појаве,
- дефинисање и примену неопходних мера,
- записе о резултатима предузетих мера и

- преиспитивање предузетих корективних и превентивних мера;
- Планирањем квалитета у наредном периоду;
- (Ре)дефинисањем политике, циљева и задатака квалитета;
- Обуком кадрова;
- “Добром праксом” – колективним искуством (подједнако се односи на све модуле модела).

Поступак мерења задовољства корисника је посебан процес, а може бити и део неког другог процеса, па у складу са тим и његово дефинисање и документовање може бити на следеће начине:

- процедура (поступак) за праћење, мерење и анализу задовољства корисника,
- детаљније обрађен у Приручнику о квалитету,
- саставни део неке друге процедуре (поступка) или више њих, нпр. корективне и превентивне мере, продаја, решавање рекламација итд.
- методологија, као посебан документ на који се у документацији позива.

Слика 7.1 – Модел за обезбеђивање задовољења захтева корисника у складу са ISO 9000 серијом стандарда и потребама привреде Р. Србије



Слика 7.2 – Модел за обезбеђивање задовољења захтева корисника као пословна стратегија



8. Закључци

8.1. Закључна разматрања

±

У савременој привреди, а глобални карактер је њено главно обележје, посебно место добија пораст улагања у истраживачко развојну активност и унапређивање свеукупног квалитета пословања предузећа. Циљ је стално повећање продуктивности пословања, као основне детерминанте конкурентске предности. Постизање пословне изврсности (односно заузимање тржишне позиције изврсне компаније) и креирање производа и услуга светске класе, као основног предуслова раста и развоја предузећа, није посао само једне пословне функције, или једне организационе целине предузећа, већ је резултат синхронизованог деловања свих функција у предузећу, према прецизно дефинисаним циљевима пословања.

Постизање пословне изврсности од руководства захтева потпуну посвећеност и прихватање концепта пословне изврсности. *EFQM* модел пословне изврсности базира на осам принципа. Припадајући критеријуми: **лидерство** (*Leadership*), **политика и стратегија**, **људи – управљање запосленима**, **партнерство и ресурси**, **процеси**, **резултати према купцима** (корисницима), **резултати према кадровима** – задовољење запослених, **резултати према друштву** – утицај на друштво и **кључни пословни резултати**; основа су за самоевалуацију, чија је намена да се оцени “фаза зрелости” у којој се организација налази и фокусира на проблеме даљег унапређења пословања.

±

Парадигма у којој је фокус са пословања пребачен на корисника, што је резултовало менаџментом односа са корисницима (*CRMt*), постаје одредница свих већих индустрија, а највидљивија је у бизнису базираном на корисницима.

Маркетинг односа је процес којим предузеће изграђује дугорочни однос са потенцијалним и постојећим корисницима, тако што су обе стране (продавац и купац) усредсређене на заједнички дефинисане циљеве. Постизање ових циљева остварује се кроз: (1) разумевање потреба корисника, (2) третирање корисника као партнера, (3) обезбеђење да запослени задовоље све потребе корисника; ово од запослених може захтевати иницијативу и напоре које премашују норме самог предузећа, и (4) обезбеђење најбољег могућег квалитета, у складу са индивидуалним потребама корисника.

Изградња партнерског односа са добављачима (подуговарачима), а посебно са услужним предузећима, која чине продајно-сервисну мрежу, оспособљавање и мотивација запослених, охрабривање и награђивање кодрова, уз слободу иницијативе и употребу маште, за решавање проблема у комуникацији са корисницима и концепт пословне изврсности су, осим односа према корисницима, кључни улази у концепт маркетинг односа.

Позитивни исходи који следе из ефективно постављеног маркетинг односа су: (1) висок проценат задовољених корисника, (2) већа лојалност корисника, (3) перцепција већег

квалитета производа/услуга код већине корисника и (4) повећање профита компаније-продавца.

±

“Организација постоји да би задовољила потребе корисника. Да би очувала приврженост корисника, организација треба да задовољи све потребе корисника које се захтевају, као и оне које се подразумевају.”³²³

Како концепт управљања квалитетом инсистира на човеку као средишту идеје сталног унапређења, организација треба да инвестира у обуку својих запослених, која треба да је усмерена ка постизању задовољства корисника. Задовољство корисника и перформансе организације треба да се континуално следе у циљу откривања шанси за унапређење. Компоненте квалитета, попут решавања приговора, сарадње представника организације са корисницима, расположивости производа и услуга, трошкова и ценовне политике и активности уговарања, имају утицај на задовољство корисника. Даље понашање корисника директно утиче на финансијске перформансе организације.

Процесни модел дат верзијом стандарда *ISO 9001:2000*, пресликан и примењен у предузећима заокружен је следећим сегментима:

1. Корисници се налазе на почетку и крају процеса производње/пружања услуге. Њихови захтеви добијени истраживањем потреба су улаз у процес, односно директно су имплементирани већ у политику и циљеве квалитета, а њихово задовољство је основа за унапређење процеса;
2. Мегапроцес (модул) **Одговорност руководства** огледа се кроз најширу примену менаџмент принципа, уз имплементацију искустава;
3. Мегапроцес **Управљање ресурсима** остварује се кроз адекватан одабир и управљање управљачким, производним/услужним, административним и пратећим кадром, инфраструктуром и радном средином;
4. Мегапроцес (модул) **Реализације производа/услуге** обухвата управљање, како основним (производња, пружање услуге), тако и пратећим процесима (развој, маркетинг, квалитет, техничко-технолошка припрема, набавка, складиштење, одржавање, финансије и рачуноводство, продаја, постпродајне – сервисне активности) од чијег квалитета претходни зависе;
5. **Мерење задовољства корисника услуга** значајно утиче на унапређење процеса, што обухвата одговарајуће анкетирање, али и решавање приговора и рекламација корисника итд., а са друге стране на унапређење пословања читаве организације;
6. Резултат **анализе процеса** су корективне и превентивне акције усмерене на побољшање процеса, почев од мерљиво постављених циљева квалитета.

±

Изучавање понашања корисника као посебна дисциплина датира из раних 1960-их. Иако различите дисциплине – економија, пословне и маркетинг студије, социјална и психолошка истраживања – имају различит приступ истраживању корисника и различите полазне поставке, ипак је свима у центру пажње да идентификују како су корисници прихватили иновације, односно оно ново што производ или услуга доноси. Неке дисциплине користе технике за евалуацију тржишног одзива, друге мере социјалне утицаје који стварају прихватање на тржишту, треће, опет, проучавају карактеристике личности корисника (потрошача) и како се оне одражавају на одлуку приликом куповине у сваком индивидуалном случају. Многе такође развијају и користе специфичне методе, мада је у употреби и велики број општих алата.

³²³ Техничка препорука *JUS ISO/TR 10014:2002 – Упутства за управљање економијом предузећа*

Квалитетно сачињен пројекат истраживања потреба, односно мерења задовољства корисника, који, између осталог, треба да садржи дефинисање циљева истраживања, информације које су потребне, извор информација (што обухвата и избор узорка), методе добијања информација из могућих извора, методе који ће се користити у обради и анализи информација и време и трошкове за истраживање; као резултат треба да омогући правовремене и оправдане акције усмерене на побољшање процеса, циљева, политике и пословања организације уопште.

±

Основна функција модела за обезбеђивање задовољења захтева корисника, усаглашена је са принципима и критеријумима пословне изврсноности у савременим условима пословања, маркетинг захтевима у погледу задовољења захтева корисника, као и специфичним захтевима који су дати серијом стандарда *ISO 9000:2000*, уз поштовање захтева и интереса испоручилаца и осталих заинтересованих страна.

Врсте окружења: тржишно-економско-финансијско, материјално, техничко-технолошко и енергетско, хумано и душтвено-правно, основа су за улазе и излазе из модела, а заједно са ресурсима (кадровским и инфраструктурним ресурсима и радном средином), дају оквир за потпроцесе (модуле) модела: одговорност руководства, менаџмент ресурсима, реализацију производа, мерења, анализе и побољшања.

Основна функција, као и елементи и потпроцеси (модули) модела, дефинишу управљање, одговорност и овлашћења над процесима идентификације потреба и захтева, као и мерења задовољства корисника у примени модела за обезбеђивање задовољења захтева корисника и у реализацији потпроцеса. Највише руководство и извршно руководство најодговорнији су за спровођење модела, док се оперативно управљање, у зависности од фазе, дистрибуира следећим организационим јединицама: маркетингу, комерцијали/продаји, развојној служби, припреми производње и/или производњи, сервисној служби и сектору квалитета и/или обезбеђења квалитета.

Структура теоријског модела прати основу стандарда *ISO 9001:2000*, као и препоруке у смислу управљања трошковима квалитета и управљања процесом решавања приговора корисника. У елементима који обухватају или на које се односе критеријуми пословне изврсноности и маркетинг захтеви, модел се допуњује и проширује у смислу испуњавања основне функције.

±

Овим је доказана **посебна хипотеза 1**: Може се извршити системска анализа, а затим и синтеза модела обезбеђења задовољења захтева корисника који у себи интегрише критеријуме пословне изврсноности у савременим условима пословања, захтеве маркетинг истраживања, захтеве у погледу квалитета који си експлицитно дати серијом стандарда *ISO 9000:2000*.

±

Теоријски модел је послужио као основа за даље истраживање и испитивање, са једне стране, предузећа (производних и услужних), која послују и чије је седиште на територији Републике Србије, односно, пре свега, руководиоца, власника или запослених који су у тим предузећима задужени за примену QMS-а (*EMS-а, OHSAS-а, HACCP-а* итд.), као примарне групе, а са друге стране, експерата из ове области, као контролне групе у истраживању. Од њих се очекивало да теоријски модел допуне новим елементима и/или активностима, односно да га прилагоде конкретним условима примене у привреди.

Истраживање, у општем смислу, директно није показало да у модел треба уградити нове елементе и/или активности, али је назначило да модел треба редуковати.

Не постоји статистички значајна разлика у одговорима предузећа и експерата, генерално, у смислу испитиваних модула, елемената (потпроцеса) и функција модела непосредно, иако се, по неким посредним питањима, виђења значајно разликују.

Постоје, по појединим питањима, статистички значајне разлике у виђењу различитих типова предузећа (у смислу величине: микро и малих, средњих и великих), али то се и очекивало, с обзиром на ширину истраживања.

±

Истраживање у привреди и међу експертима је имплицитно показало оправданост постојања модела, чиме је потврђена **посебна хипотеза 2**: Оправдано је постојање модела, али постоје захтеви, елементи и активности који нису узети у разматрање у припреми предложеног модела, а специфични су и значајни за функционицање предузећа (производних и непроизводних) у Републици Србији.

±

Теоријска и истраживања на терену, уз извесна ограничења, утицала су на креирање модела за обезбеђивање задовољења захтева корисника у складу са *ISO 9000* серијом стандарда и потребама привреде Републике Србије.

Модел приказан у **поглављу 7** је усклађен, по основној функцији, потпроцесима (који се позивају на улазе и излазе и потребне ресурсе), примарној структури и управљачко/организационим активностима, са захтевима стандарда *ISO 9001:2000*, као и референтних препорука; критеријумима пословне изврсности и маркетинг захтевима, односно захтевима и специфичностима привреде Републике Србије.

Овим је доказана **генерална хипотеза**: Може се креирати универзални теоријски модел за обезбеђење задовољења захтева корисника, који ће у себи интегрисати захтеве маркетинг истраживања, захтеве у погледу квалитета који су експлицитно дати серијом стандарда *ISO 9000:2000*, као и потребе привредних (производних и непроизводних) субјеката, посебно када су у питању захтеви привредног окружења Републике Србије.

8.2. Правци даљег рада

±

Ограничења организација и динамичност модела који је предмет овог рада утицаће да он током времена претрпи промене у смислу прилагођавања.

±

Сама примена модела могла би бити предмет посебног рада и истраживања.

±

Праћење и реализација измена у циљу лакшег сналажења у управљању, односно ефикасности и ефикасности модела, може бити предмет даљег истраживања.

±

Обуке су, уз корективне и превентивне акције, планирање квалитета у наредном периоду и (ре)дефинисање политике, циљева и задатака квалитета, један од кључних излаза (повратних спрега) модела, којима се остварује побољшавање квалитета и, уопште, пословања. У том смислу, правци даљег рада могли би обухватати обуке:

- идентификација потреба и примена интегрисаних менаџмент система,
- потребе, оправданост примене, карактеристични принципи и креитеријуми модела пословне изврсности,
- маркетинг захтеви у приближавању пословања организација концепцији маркетинга односа, односно маркетинг менаџменту,
- модели за мерење задовољења захтева корисника, тј. идентификација могућности за њихову примену у пракси,

- алати и методе које се, у функцији унапређења квалитета, односно, индуковано, пословања, могу применити у савременим условима привређивања.

Све наведене обуке биле би, наравно, прилагођене потребама, жељама и очекивањима организација у Републици Србији, које у овом случају јесу крајњи корисници модела презентованог у овој дисертацији.

9. Резиме

Предмет истраживања и рада на овој докторској дисертацији обухвата досада доступна реализована истраживања и поставке у области маркетинг истраживања, односа са корисницима и стварања лојалности корисника, моделирања концепта задовољења захтева корисника, као и анализу кључних елемената за креирање системског модела задовољења захтева корисника усклађеног са савременом концепцијом квалитета, односно захтевима стандарда *ISO 9000:2000*. Рад обухвата и захтеве, потебе, ставове и мишљења предузећа као крајњег корисника, са једне стране, као и групе експерата, са друге, што би требало да употпуни концепцијски дефинисан апликативни модел.

Циљ је да се креира и прикаже адекватан и сврсисходан модел система за обезбеђивање задовољења потреба корисника предузећа. Овај модел подразумева процесни приступ, прихватљиво маркетинг истраживање на почетку, као и одговарајућу евалуацију на крају. Модел је прилагођен условима у којима домаћа предузећа (производна и услужна) функционишу, односно омогућује лакше сналажење и управљање овим процесима у циљу постизања пословне изврности и остваривања концепта маркетинга односа.

На основу истраживања добијени резултати представљају дескриптивни допринос научном и стручном сазнању у области проблематике задовољења захтева корисника, односно моделовања система у том смислу.

Ограничења и динамичност процеса који су предмет истраживања, као и апликативни карактер модела, утицаће да овај током времена претрпи извесне измене и прилагођавања, што може бити предмет будућих истраживања.

Проблематика истраживања и креирања модела обухваћена је у **8 поглавља**, која су употпуњена референтним, директно цитираним или шире коришћеним, литературним изворима и прилозима, на које се у тексту рад позива.

Прво поглавље даје термине и дефиниције неопходне да се избегну недоумице и неспоразуми у каснијем прихватању проблематике рада. Дефиниције (и објашњења – напомене) које су овде наведене највећим делом су преузете из стандарда *JUS ISO 8402:1996 - Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Речник*, односно *JUS ISO 9000:2001 – Систем менаџмента квалитетом – Основе и речник* и/или су *интерпретација/додатак* (чиме се појашњавају неки појам или група појмова), што је посебно наглашено.

Обзиром да је производ и/или услуга у крајњој линији оно на шта се, у складу са степеном до кога су испуњени захтеви и очекивања, задовољство или незадовољство корисника односи, у **другом поглављу** им је посвећена извесна пажња. Даље, производи и/или услуге се нуде и продају на тржишту, односно постоји сложена и тесна повезаност ових појмова, што се такође презентира овим поглављем.

Концепт менаџмента квалитетом једна је од полазних основа у овом истраживању. Еволуција и стандардизација, као и димензије квалитета, предмет су којим се, у уводу, бави **треће поглавље**. Осим овога, посебно се обрађује систем менаџмента квалитетом, што је централно место поглавља и чему је посвећена посебна пажња кроз преглед најзначајнијих карактеристика модела система менаџмента квалитетом, што обухвата

опште карактеристике, документацију, процес увођења и провере система менаџмента квалитетом; екстерни и интерни квалитет и класификацију и категорије трошкова квалитета; предности од уведеног система менаџмента квалитетом, са приказом резултата прикупљених доступних иностраних и домаћих истраживања у овом домену, као и истраживања која су била обухваћена и радом на овој дисертацији.

Глобалним трендовима у проблематици менаџмента квалитетом бави се **четврто поглавље**. Приказ трендова примене менаџмента квалитетом на самом је почетку поглавља. Обзиром на недостатак “свежијих”, углавном се користе подаци *ISO* организације из 2006. године. Остатак поглавља подељен је, по обиму и значају, на четири целине: 1. *TQM* – Пословна изврсност и модели пословне изврности, где се разматрају настанак и развој концепта, појмовно одређење концепта, *TQM* и потреба за унапређењем знања, посебно настанак, развој и елементи три данас најзначајнија модела *TQM*; 2. Концепт квалитета у специфичним подручјима примене, као што су услуге уопште, научно-истраживачке организације и сектор МСП, нешто што је тренд пословања у свету и код нас; 3. Континуално унапређење и алати и технике квалитета, где се, осим основних, разматрају и неки напреднији алати (*QFD*, *FMEA*...), посебно менаџмент технике: реинжењеринг и бенчмаркинг; 4. Интегрисани менаџмент системи, односно прво парцијални менаџмент системи и стандардизација (*ISO 9001:2000*, *ISO 14001:1996*, *OHSAS 18001:1999*, *ISO 22000:2006* и *SA 8000*), сваки понаособ, а затим процес интеграције и процесни модел *IMS*-а.

Петим поглављем се сублимира све оно што се може довести у везу са концепцијом квалитета изложеном раније. Овде су дати: 1. Интеграција система менаџмента квалитетом у модел изврности, основне сличности, али и разлике *QMS* и *EFQM* модела (у раду прихваћеног као референтан модел пословне изврности); 2. Поступци и правци активности на достизању пословне изврности; 3. Шире је објашњен маркетинг и везе ове научне дисциплине/пословне концепције/стратешке пословне функције/економског процеса са задовољењем захтева корисника. Маркетинг се доводи у тесну везу са квалитетом и истраживањем и развојем, што чини триумвират стратешких пословних функција, а тесна међузависност и њихов синергетски ефекат за резултат имају раст и развој предузећа, па самим тим и његову успешност; 4. На крају, посебна пажња посвећена је иновационим процесима, њиховом значају и начинима примене у управљању развојем, квалитетом и маркетингом.

Поглавље шест кључно је као поставка на којој су се базирала истраживања у односу на модел за обезбеђивање задовољења захтева корисника. Поглавље садржи: 1. Методолошку поставку истраживања (проблематику, предмет, циљеве и задатке, почетне хипотезе и очекиване резултате истраживања, као и образложење потреба и оправданости истраживања) и извештај о току истраживања; 2. Идентификацију кључних параметара модела задовољења захтева корисника, што обухвата: анализу и постављање критеријума пословне изврности у савременим условима пословања, посебно критеријума који су основа *EFQM* модела; анализу маркетинг захтева у области задовољења корисника, посебно менаџмент и ефективни маркетинг односа са корисницима; захтеве, упутства и препоруке стандарда *JUS ISO 9001:2000* као основе за модел, али и *JUS ISO/TR 10014:2002*, тј. *SRPS ISO 10002:2007*, којима је модел требао бити проширен у смислу економије квалитета и поступања са приговорима корисника; анализу и дефинисање поступака праћења, мерења и анализе задовољства корисника предузећа, што је требало модел да обогати моделима, методама и техникама за прикупљање, обраду, приказивање и анализу података из истраживања захтева и очекивања, односно мерења задовољства корисника; 3. Теоријску структуру, односно модел за обезбеђивање задовољења захтева корисника у складу са *ISO 9000* серијом стандарда, са којим се ушло у даље истраживање. Анализирани су: основна функција, окружење, улази и излази, ресурси и потпроцеси (модули) модела. Посебно се обрађују управљање/одговорност над потпроцесима и моделом; 4. Приказ и анализу резултата добијених испитивањем мишљења и ставова предузећа и експерата, чиме је почетну поставку модела требало примаћи пословној реалности предузећа Републике Србије.

Модел за обезбеђивање задовољења захтева корисника у складу са *ISO 9000* серијом стандарда и потребама привреде Републике Србије описан је и образложен у **поглављу седам**. Наглашава се основна функција, управљање и одговорности у моделу према потпроцесима (модулима) и описује структура модела. Сlike на крају поглавља доносе графички приказ структуре и веза у моделу, односно модела као пословне стратегије, што је, уз објашњења, допринос и основна намена ове дисертације.

Закључна разматрања и доказивање хипотеза, уз правце даљег рада и истраживања чине садржину **осмог поглавља**.

10. Литература

- [1] ***A Handbook for Measuring Customer Satisfaction and Service Quality***, TRANSIT COOPERATIVE RESEARCH PROGRAM, Report 47, NATIONAL ACADEMY PRESS Washington, D.C. 1999.
- [2] ***About ISO – Introduction*** (2003), ISO, www.iso.org.
- [3] Адамовић Ж., Сајферт З. ***Реинжењеринг***, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет “Михајло Пупин” Зрењанин, Зрењанин, 2004.
- [4] Андре, П. ***ISO 9000 – оцењивање система квалитета***, Кућа штампе, Београд, 1996.
- [5] ***Are Companies Earning Return on Their Investment in ISO 9000 Registration? A Review of the Empirical Evidence***, Orion Canada Inc. – Quality System Consultants, [web document], <http://www.cyberus.ca/~orion.can>, 1999.
- [6] Arussy, L. ***Passionate & Profitable: Why Customer Strategies Fail and 10 Steps to Do Them Right!***, John Wiley & Sons, 2005.
- [7] Атанасијевић, Т., Аћимовић, Н., Беговић, Д. ***Статистичке методе за управљање квалитетом***, Европа југоинспект, Qualitass International, Београд, 1994.
- [8] Bell, C., Zemke, R. ***Managing Knock Your Socks Off Service***, American Management Association, New York, 1992.
- [9] Bendell, T., Boulter, L., Gatford, K. ***The Benchmarking Workout***, Pitman Publishing, London, 1997.
- [10] Бошковић, Д. ***Организација истраживања и развоја у удруженом раду***, Савремена администрација, Београд, 1979.
- [11] Brookes R., Little V. ***The New Marketing Paradigma – What does customer focus now mean?***, Marketing and Reserch Today, Vol 25 No 2, 1997. ESOMAR, Amsterdam, 1997.
- [12] Божићаревић, Д., Васиљев, С., Вујичић, Ђ. ***Маркетинг***, Економски факултет у Суботици, Суботица, 1982.
- [13] Буквић, Б., Вулић Б. ***Статистички алати за унапређење квалитета***, Агро Q, Београд 2001.
- [14] Calhoun, J. ***CRM – Driving Loyalty by Managing the Total Customer Experience***, McKenna Group, 2001. www.crmproject.com/wp/calhoun.html
- [15] Carrión, A., Grisales, Á. ***BEYOND ISO 9000: The E.F.Q.M. Model***, 10. Међународна конференција ДQM-2007, Београд 13.-14.06.2007. Зборник радова, UDK 658.56, ISSN 1451-4966
- [16] Cruchant, L. ***Шта треба да знате о квалитету***, Пословна политика Београд, 1995.
- [17] ***Customer Asset Management***, 2001. CFI Group, www.cfigroup.com/customer_body.html
- [18] Ђоћкало, Д., Ђорђевић, Д. ***Inovacioni procesi i upravljanje strateškim funkcijama u organizaciji***, International convention on quality 2007, “Quality for European and World Integrations”, Belgrade, May 27st -30th, 2007. International journal “Total Quality Management & Excellence” no.1-2, vol. 35, 2007. YU ISSN 1452-0680, str. 93-98
- [19] Ђоћкало, Д. ***Дипломски рад: Идејно решење организације и функционисања центра за развој предузетништва на нивоу региона***, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет “Михајло Пупин” Зрењанин, Зрењанин, 1995.
- [20] Ђоћкало, Д., Ђорђевић, Д. ***Стратешки приступ иновационим процесима***, Научно-стручни часопис “Менаџмент, Иновације и Развој”, бр. 1-2, Октобар 2006.-Јануар 2007. Година 1./2. стр. 39-42

- [21] Ћоћкало, Д. **Модел процеса пројектовања новог производа у складу са ISO 9000 серијом стандарда** - Магистарски рад, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2001.
- [22] Ћосић, И., Камберовић, Д., Максимовић, Р. **Систем управљања квалитетом у високошколским организацијама и ИТ паркови**, Зборник радова 8. скупа "ТРЕНДОВИ РАЗВОЈА - ТРЕНД 2002 - Универзитет и ИТ паркови", стр. 47-51, Копаоник, 2002.
- [23] Ћосић, И., Лалић, Б., Симеуновић, Н. **Ревитализација организационе структуре научних институција**, ТЕХНОЛОГИЈА, КУЛТУРА И РАЗВОЈ, Котор, 2001.
- [24] Ћосић, И., Максимовић, Р., Катић, В., Лалић, Б. **Организација и управљање интегрисаним универзитетом**, Зборник радова X скупа "ТРЕНДОВИ РАЗВОЈА – ТРЕНД 2004. – Болоњски процес и технички факултети", Копаоник 2004.
- [25] Ћосић, И., Максимовић, Р. **Производни менаџмент**, ФТН, Нови Сад, 2003.
- [26] Deming, E. **Како изаћи из кризе**, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд, 1996.
- [27] Deming, E. **Нова економска наука**, ПС Грмеч, Београд, 1996.
- [28] DeToro, I. **The 10 Pitfalls of Benchmarking**, Qualitz Progress, januar 1995.
- [29] Dev, C. S., Schultz, D. E. **In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century**, Marketing Management v.14 n.1 January/February 2005.
- [30] Douglas, S., Craig, S. **Изазови глобалног окружења и маркетинг стратегија**, Маркетинг, Vol 28, No 3, 1997. Interma Net Ltd, Београд, 1997. стр. 139-147
- [31] Drucker, P. **Менаџмент за будућност**, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд, 1996.
- [32] Drucker, P. **Мој поглед на менаџмент**, Адигес, Нови Сад, 2003.
- [33] Drucker, P. **Посткапиталистичко друштво**, ПС Грмеч-Привредни преглед, Београд, 1995.
- [34] Драгославић, П. **Систем квалитета и иновативни рад**, Часопис Q-квалитет, 1997.
- [35] Ђекић И., Радмановић З. **Правци развоја интегрисаних менаџмент система**, Зборник радова Међународне конференције ЈУСК-а "Квалитетом у европске и светске интеграције", Београд, 30.05. – 02.06. 2005. ЈУСК, Београд.
- [36] Ђорђевић, Д., Ћоћкало, Д. **Korporativna društvena odgovornost – предуслов за постизање пословне изврсности предузећа**, Часопис KVALITET, br. 11-12. 2007. str. 51-54
- [37] Ђорђевић, Д., Бешић, Ц., Богетић, С. **Основе функционисања савремене економије**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2005.
- [38] Ђорђевић, Д., Ђекић, И. **Стратегија развоја Јапана**, Новац и развој, бр. 19-20, август 1995. Служба за платни промет, Београд стр. 167- 175
- [39] Ђорђевић, Д. **Концепт TQM-а у услужним делатностима**, Зборник радова "Систем квалитета у услугама", Институт МСП, Београд, 1996.
- [40] Ђорђевић, Д. **Мала и средња предузећа**, КАС, Београд, 2001.
- [41] Ђорђевић, Д. **Примена концепта управљања квалитетом у одевној индустрији Србије**, Научно-стручни скуп "Укључивање одевне индустрије СЦГ на тржиште ЕУ", 22-23 септембар 2004. Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин
- [42] Ђорђевић, Д., Ћоћкало, Д. **Квалитет као предуслов обезбеђења лојалности корисника**, Зборник радова Међународне конференција ЈУСК-а "Квалитетом у европске и светске интеграције", Комитет за унапређење квалитета у јавном сектору, Београд, 30.05. – 02.06. 2005. ЈУСК, Београд.
- [43] Ђорђевић, Д., Ћоћкало, Д. **Нови модел управљања маркетингом**, Научно-стручни часопис Менаџмент знања, бр. 2-3, 2007. Друштво за техничку дијагностику Србије, Смедерево, 2007. стр. 5-10.
- [44] Ђорђевић, Д., Ћоћкало, Д. **Основе маркетинга**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2004.
- [45] Ђорђевић, Д., Ћоћкало, Д. **Пословна етика и право**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2007.

- [46] Ђорђевић, Д., Ђоћкало, Д. **Развој конкурентности домаћих предузећа у међународном пословању**, 10. Међународна конференција УПРАВЉАЊЕ КВАЛИТЕТОМ И ПОУЗДАНОШЋУ DQM-2007, Београд 13.-14.06.2007. Зборник радова, стр. 100-107. UDK 658.56, ISSN 1451-4966
- [47] Ђорђевић, Д., Ђоћкало, Д. **Унапређење квалитета пословања домаћих предузећа и конкурентност на глобалном тржишту**, зборник радова ЈУСК Међународне конвенције квалитета "Квалитетом ка европским и светским интеграцијама", 27-30. мај, Београд, ЈУСК, Београд, 2007. стр. 77-84.
- [48] Ђорђевић, Д., Ђоћкало, Д. **Управљање квалитетом и конкурентност домаћих предузећа**, зборник радова Пете међународне конференције "Управљање квалитетом и поузданошћу – DQM 2002", Београд 26-27. јуни 2002. Истраживачки центар DQM, Чачак, стр. 140-145.
- [49] Ђорђевић, Д., Ђоћкало, Д. **Управљање квалитетом**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2007.
- [50] Ђорђевић, Д., Ђоћкало, Д. **Управљање квалитетом**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2004.
- [51] Ђорђевић, Д., Ђоћкало, Д. **Фактори унапређења квалитета пословања домаћих предузећа**, Часопис КВАЛИТЕТ, бр. 11-12. 2006. стр. 67-7
- [52] Ђурић, В. **Иновације у друштву**, Градина, Ниш 1975.
- [53] Edosomwan, J. A. **Six Commandments to Empower Employees for Quality Improvement**, Industrial Engineering, July, 14- 15. 1992.
- [54] **Економска енциклопедија**, први том, Савремена администрација, Београд, 1986.
- [55] **EFQM - Introducing Excellence**, EFQM 2003, ISBN 90-5236-072-3
- [56] **EFQM - The Fundamental Concepts of Excellence**, EFQM 2002, ISBN 90-5236-077-4
- [57] Evans, J., Laskin, R. **The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application**, Industrial Marketing Management 23, 1994. str. 439-452
- [58] Fey, R., Gogue, J.-M. **Умеће управљања квалитетом**, Пословна политика, Београд 1997.
- [59] Foster, T. **Managing Quality**, Prentice Hall International, Englewood Cliffs, New Jersey, 2001.
- [60] Galbraith, J. K. **Анатомија моћи**, Стварност, Загреб, 1986.
- [61] Galbraith, J. K. **Добро друштво**, ПС Грмеч-Привредни преглед, Београд, 2001.
- [62] Garvin, D. A. **Managing Quality: The Strategic and Competitive Edge**, Free Press, New York, 1989.
- [63] Gierl, H. **Marketing**, Stuttgart, 1995.
- [64] Goodnow, D. J., Goodnow, W. E. **Self-assessment by State Export Promotion Agencies: a status report**, International Marketing Review, Vol 7, No 3, 1990.
- [65] Грозданић, Р., Ђорђевић, Д. **Унапређивање квалитета пословања као битан предуслов развоја МСП**, зборник радова 25. годишње конференције и Другог међународног конгреса ЈУСК-а "Менаџмент тоталним квалитетом - корак у будућност", Београд 26-29. мај 1998. ЈУСК, стр. 164-167
- [66] Hammer, M. **Beyond Reengineering**, Harper Business, New York, 1993.
- [67] Hammer, M., Champy, J. **Reengineering the Corporation**, Nicolas Brealey Publishing, London, 1993.
- [68] Hammer, M. **The Reengineering revolution handbook**, Harper Collins Publishers Inc. London, 1993.
- [69] Ханић, Х. **Истраживање маркетинга**, Економски факултет Београд, Београд, 1997.
- [70] Ханић, Х. **Маркетинг информациони систем**, Економски факултет Београд, Београд, 1991.
- [71] Хелета, М. **TQM – Модел за пословну изврсност**, Educta, Београд, 1998.
- [72] Хелета, М. **Интегрисани менаџмент системи и BEST модел изврсности**, Зборник радова Међународне конференција ЈУСК-а "Квалитетом у европске и светске интеграције", Београд, 30.05. – 02.06. 2005. ЈУСК, Београд.
- [73] Хелета, Н. М. **КВАЛИТЕТОМ У СВЕТ – Систем квалитета основа за TQM**, MAGENTA Z. I. Београд 1995.
- [74] Хелета, Н. М. **TQM – Модел изврсности**, EDUCTA, Београд 2004.

- [75] Hepworth, M. **Canadians Need to Learn More about Customer Expectations**, Marketing News, March 16, 1992. str. 18
- [76] Икач, Н. **Међународни маркетинг менаџмент**, Експортпрес, Београд, 1990.
- [77] **Истраживање остварених ефеката у југословенским организацијама од добијеног сертификата о уведеном систему квалитета** – Резултати пројекта; Институт за мала и средња предузећа, Београд, март 2000.
- [78] Јакшић, Б. **Систем квалитета – трендови у свету, реализација програма унапређења квалитета у Србији**, Часопис Q-квалитет, септембар 1999. стр. 12
- [79] Jambart, C. **Обезбеђење квалитета – Стандарди ISO 9000 у пракси**, Пословна политика, Београд 1996.
- [80] James, P. **Total Quality Managemnt**, Prentice Hall Europe, Hertfordshire, 1996.
- [81] Janjicek, R. **CRM architecture for enterprise relationship marketing in the new millenium**, Technical White Paper, HP Invent
- [82] Jović, M. **Међународни маркетинг**, Trim Soft Trade, Beograd, 1997.
- [83] Јоветић, С., Ђњатовић, Ј., Цветковић, С. **Управљање трошковима квалитета**, Часопис “Q квалитет”, број 9-10, 1996. стр. 55
- [84] Јовић, М. **Међународни маркетинг - од извозног ка глобалном концепту**, Trim Soft Trade Београд, Међународна маркетинг агенција Београд, Институт економских наука Београд, Београд, 1997.
- [85] Juran, J. **Обликовањем до квалитета**, ПС Грмеч – Привредни преглед, Београд, 1996.
- [86] Камберовић, Б., Зеленовић, Д., Радаковић, Н. **ИИС - Модел интегралног система за управљање квалитетом**, Прегледни рад у националном научно-стручном часопису МЕНАЏМЕНТ ТОТАЛНИМ КВАЛИТЕТОМ/TOTAL QUALITY MANAGEMENT, Vol 24, No 3-4, JUSK, Београд, 1996, стр. 62-68
- [87] Камберовић, Б. **Модел интегралног система за управљање квалитетом**, Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Институт за индустријске системе и ИИС – Истраживачки и технолошки центар, Нови Сад, 1998.
- [88] Kosuke, I. **Life-cycle engineering desig**, ASME Journal of Mechanical Design, November, 1994.
- [89] Kotler P., Armstrong G. **Principles of Marketing**, Prentice Hall International Editions, Englewood Cliffs, New Jersey, 1996.
- [90] Kotler, P., Li, N. **Корпоративна друштвена одговорност**, Адиджес, Нови Сад, 2007.
- [91] Kotler, P. **Како креирати, овладати и доминирати тржиштем**, Адиджес, Нови Сад, 2003.
- [92] Куљак, М. **Трошкови неадекватног квалитета – појам и сврха, модели и технике идентификација, извештај о трошковима квалитета**, Часопис “Q квалитет”, број 7-8, 1995. стр. 40
- [93] Ламбић, М. **Инжењерство и иновације**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет “Михајло Пупин” Зрењанин, Зрењанин, 1996.
- [94] Ламбић, М., Ћоћкало, Д. **Инжењерске методе**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет “Михајло Пупин” Зрењанин, Зрењанин, 2004.
- [95] Lawtone, R. **Creating Total Customer Satisfaction – A Service Quality Strategy That Will Work For You**, International Management Technologies Inc, 2001. www.imtc3.com/servicequality2.html
- [96] Lessen, R. **Global Management Principles**, Prentice Hall International Ltd, London, 1989.
- [97] Levison, J. K. **Маркетинг герила**, IQ Бизнис, Београд, 1992.
- [98] Леви - Јакшић, М. **Управљање технолошким иновацијама**, ФОН, Београд, 1995.
- [99] Lewis, R., Smith, D. **Тотални квалитет у високом образовању**, Завод за уџбенике и наставна средства Београд, Технички факултет “Михајло Пупин” Зрењанин и Институт за развој МСП Београд, 1998.
- [100] Мајсторовић, В. **QM пракса у сертифицикованим организацијама у Србији**, Техника 1/2007, Савез инжењера и техничара Србије, Београд, 2007. стр. 1-5 (део *Квалитет, стандардизација и метрологија*).

- [101] Мајсторовић, В. **Систем квалитета – стратегија менаџмента**, ЈУСК, Београд, 1994.
- [102] Маричић, Б. **Понашање потрошача**, Економски факултет Београд, Београд, 1991.
- [103] Милосављевић, М. **Маркетинг**, Савремена администрација, Београд, 1987.
- [104] Милосављевић, М. **Маркетинг**, Савремена Администрација, Београд, 2001.
- [105] Милосављевић, М., Тодоровић, Ј. **Маркетинг стратегије**, Економски факултет Београд, Београд, 1991.
- [106] Милосављевић, М., Тодоровић, Ј. **Планирање и развојна политика предузећа**, Савремена администрација, Београд, 1987.
- [107] Miller, T. O. **A Customer's Definition of Quality**, Journal of Business Strategy, January/February, 4-7 1992.
- [108] Митровић, Ж. **Основе интегралног управљања квалитетом**, Институт за унапређење робног промета, Београд, 1985.
- [109] Mont, O., Pleyys, A. **Customer satisfaction: review of literature and application to the product-service systems**, Final report to the Society for Non-Traditional Technology, Japan, International Institute for Industrial Environmental Economics at Lund University, Lund, Sweden, February 28 2003.
- [110] Mootee, I. **High Intensity Marketing**, SA Press 2001.
- [111] Naisbit, J. **Мегатрендови**, Глобус, Загреб, 1985.
- [112] Петровић, Б. **Развој производа - монографија**, Универзитет у Новом Саду, ФТН, Институт за индустријске системе и ИИС, Нови Сад, 1997.
- [113] Петровић, Б., Станивуковић Д. **Развој производа атрактивног квалитета**, Маркетинг, Вол. 28, Но. 2, лето 1997. Interma Net Ltd, Београд
- [114] Peppers, D., Rogers, M. **The One to One Future-Building Relationships One Customer at a Time**, Doubleday Dell Publishing Group. Inc, 1997.
- [115] Porter, M. **The Competitive Advantage of the Nations**, The Free Press, A Division of Macmillan Inc, New York, 1990.
- [116] **Приручник (Упутство) за интервјуисање деце**, Маркетинг, бр. 2-3 1996. Interma Net Ltd, Београд, 1996.
- [117] Радаковић, Н., Камберовић, Б., Радловачки, В.: **Примена QFD методе**, 23. годишња конференција ЈУСК, 22.-24.06.1996. Зборник, стр. 231-236. Београд, 1996.
- [118] Радловачки, В., Камберовић, Б., Радаковић, Н. **Принципи општег модела оцене ефикасности и ефективности система менаџмента квалитетом подржане рачунаром**, International convention on quality 2007, "Quality for European and World Integrations", Belgrade, May 27st -30th, 2007. International journal "Total Quality Management & Excellence" no.1-2, vol. 35, 2007. YU ISSN 1452-0680
- [119] Ракита, Б. **Међународни маркетинг**, Економски факултет Београд, Београд, 1993.
- [120] Ракита, Б. **Национални пословни имиџ ("made in" image) у стратегији међународног маркетинга**, Нова трговина, бр. 1-2, јануар-фебруар 1997, ПС Грмеч, Београд, стр. 15.
- [121] Rao A. **Total Quality Management**, John Wiley and Sons, NY, USA, 1996.
- [122] Rao, Carr, Dambolena, Kopp, Martin, Rafii, Schlesinger, **TQM – A Cross Functional perspective**, John Wiley and Sons Inc, 1996.
- [123] Ристић, Д., Ђурић, З., Ацић, С. **Управљање развојем**, Агора, Београд, 1993.
- [124] Ристић, Д. **Производно - пословни системи**, И.Б.Н. Центар, Београд, 1991.
- [125] Rosenbloom, B., Larsen, T. L. **How Foreign Firms View Their U.S. Distributors**, Industrial Marketing Management. May, 93-101 (1992).
- [126] Сајферт, З., Адамовић, Ж. **Менаџмент бенчмаркинг процес**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2004.
- [127] Сајферт, З., Ђорђевић, Д., Бешић, Ц. **Менаџмент и моћ размене знања**, Задужбина Андрејевић, Београд, 1997.

- [128] Сајферт, З., Ђорђевић, Д., Бешић, Ц. **Менаџмент трендови**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2006.
- [129] Сајферт, З., Егић, Б., Николић, М. **Стратегијски менаџмент**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2005.
- [130] Сајферт, З. **Менаџмент људских ресурса**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2004.
- [131] Сајферт, З. **Пословна организација**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2002.
- [132] Сајферт, З. **Предузетништво**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2003.
- [133] Сајферт, З., Ђорђевић, Д., Бешић, Ц. **Лексикон менаџмента**, Универзитет у Новом Саду, Технички факултет "Михајло Пупин" Зрењанин, Зрењанин, 2006.
- [134] Shein, E. **The Art of Managing Human Resources**, Oxford University Press, New York, 1987.
- [135] Стандард **JUS BSI 18001:2005 - Систем заштите здравља и сигурности на раду – Спецификација**
- [136] Стандард **OHSAS 18001:2007 - Систем заштите здравља и сигурности на раду – Спецификација**
- [137] Стандард **JUS ISO 14001:1997 - Системи управљања заштитом животне средине – Спецификација са упутством за примену**
- [138] Стандард **JUS ISO 14001:2005 - Системи менаџмента животном средином – Захтеви са упутством за коришћење**
- [139] Стандард **JUS ISO 22000:2006 – Систем менаџмента безбедношћу хране – Захтеви за сваку организацију у ланцу исхране**
- [140] Стандард **JUS ISO 8402:1996 - Управљање квалитетом и обезбеђење квалитета – Речник**
- [141] Стандард **JUS ISO 9000:2001 – Системи менаџмента квалитетом – Основе и речник**
- [142] Стандард **СРПС ISO 9000:2007 – Системи менаџмента квалитетом – Основе и речник**
- [143] Стандард **JUS ISO 9001:2001 – Системи менаџмента квалитетом – Захтеви**
- [144] Стандард **JUS ISO 9004-2:1993 Управљање квалитетом и елементи система квалитета – Смернице за услуге**
- [145] Стандард **SRPS ISO 10002:2007 – Менаџмент квалитетом — Задовољење корисника — Поступање са приговорима у организацијама**
- [146] Стандард **SRPS ISO 10012:2007 – Систем менаџмента мерењем - Захтеви за процесе мерења и опрему за мерење**
- [147] Станивуковић, Д., Камберовић, Б. **Систем квалитета у научно-истраживачким институцијама**, Часопис "Q квалитет", септембар 1999. стр. 20
- [148] Станивуковић, Д., Камберовић, Б., Соколовић, С., Шилобад, М. **Систем квалитета - Посебни захтеви**, Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Институт за индустријске системе и ИИС – Истраживачки и технолошки центар, Нови Сад, 1997.
- [149] Стојиљковић, В., Узуновић, Р., Мајсторовић, В. и др. **Алати квалитета**, CIM College и Машински факултет у Нишу, 1995.
- [150] Subhash, J. **International Marketing management**, South-Western College Publishing, Cincinnati, Ohio, 1996.
- [151] Шошкић, Б. **Развој и основе савремене економске мисли**, Савремена администрација и Институт за економска истраживања, Београд, 1986.
- [152] Техничка препорука **JUS ISO/TR 10014:2002 – Упутства за управљање економијом предузећа**
- [153] Thaller, G. E. **ISO 9001 Software – Entwicklung in der Praxis**, Verlag Heinz Heise, Hannover, 1996.
- [154] **The EFQM Excellence Model 1999**, EFQM July 1999.
- [155] **The ISO Survey – 2006**

-
- [156] Tobin, L. M. *The New Quality Landscape: Total Quality Management*, Journal of Systems Management, November, No-14, 1990.
- [157] Тричковић, В., Ханић, Х. *Истраживање тржишта*, Савремена администрација, Београд, 1989.
- [158] Узуновић, Р., Јакшић, Б. *Програм Владе републике Србије за унапређивање квалитета – стратегија и реализација*, ЈУСК, Београд, 1994.
- [159] Узуновић, Р., Мајсторовић, В., Орлић, С. *Менаџмент пословним процесима – ISO 9000:2000 и ISO 14000:1996*, ЈУСК – Југословенска школа за квалитет, Београд, фебруар 2000.
- [160] *Упутство за примену ICC/ESOMAR Међународног Кодекса о друштвеним и маркетинг истраживањима*, Маркетинг, бр. 2-3 1996. Interma Net Ltd, Београд, 1996.
- [161] Везјак, Д. *Међународни маркетинг*, Савремена Администрација, Београд, 1989.
- [162] Врачар, Д. *Привредна пропаганда*, Економсаки факултет Београд, Београд, 1986.
- [163] Врачар, Д. *Стратегије тржишног комуницирања*, Привредне вести "Еуропублик", Београд, 1997.
- [164] Вулановић, В., Камберовић, Б., Станивуковић, Д. и др. *Систем квалитета – JUS ISO 9001*, Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Институт за индустријске системе и ИИС – Истраживачки и технолошки центар, Нови Сад, 1997.
- [165] Вулановић, В., Станивуковић, Д., Камберовић, Б. и др. *Методe и технике унапређења процеса рада*, Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Институт за индустријско инжењерство и менаџмент и ИИС – Истраживачки и технолошки центар, Нови Сад, 2003.
- [166] Вулановић, В., Станивуковић, Д., Камберовић, Б. и др. *Систем квалитета – ISO 9001:2000*, Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Институт за индустријско инжењерство и менаџмент и ИИС – Истраживачки и технолошки центар, Нови Сад, 2007.
- [167] Wiarda, E. A., Luria, D. D. *The Best-Practice Company and Other Benchmarking Myths*, Quality Progress, February 1998.
- [168] Wren, D., Voich, D. *Менаџмент - процес, структура и понашање*, Прив. преглед, Београд, 1994.
- [169] Wysocki, A., Kepner, K., Glasser, M. *Customer Complaints and Types of Customers*, EDIS document HR 005, a publication of the Department of Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida, Gainesville, FL 32611. Published May 2001.
- [170] *Закон о заштити интелектуалне својине*, Београд, 1995.
- [171] *Зкон о заштити потрошача*, "Сл. гласник РС", бр. 79/2005
- [172] Зеленовић, Д., Вулановић, В., Станивуковић, Д., Ћосић, И., Камберовић, Б. и др. *Систем квалитета - Документација*, Универзитет у Новом Саду, Факултет техничких наука, Институт за индустријске системе и ИИС – Истраживачки и технолошки центар, Нови Сад, 1995.

Прилози

Прилог 1 – Анкета намењена предузећима

Поштовани,

Пред Вама се налази анкета – сегмент истраживања које се реализује у оквиру рада на докторској дисертацији под називом “МОДЕЛ ЗА ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ ЗАДОВОЉЕЊА ЗАХТЕВА КОРИСНИКА У СКЛАДУ СА ISO 9000 СЕРИЈОМ СТАНДАРДА И ПОТРЕБАМА ПРИВРЕДЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ”. Циљ је анкете да утврди чињенице, ставове и мишљења који се односе на начине на које организације могу пратити, мерити и анализирати потребе и захтеве, односно задовољство својих корисника, као и начине на које ове детаље могу “уградити” у сопствено пословање. Циљна група за истраживање су, са једне стране предузећа (производна и услужна) која послују и чије је седиште на територији Републике Србије, односно, пре свега, руководиоци, власници или уопште запослени који су у тим предузећима задужени за примену QMS-а (EMS-а, OHSAS-а, HACCP-а итд.), а са друге стране експерти из ове области.

Обзиром на претходно, резултати ће бити употребљени (кроз статистичке показатеље) искључиво у истраживачке сврхе. Молим Вас да анкету пажљиво прочитате и дате одговоре који ће што више одговарати условима предузећа у којима радите и Вашим личним сазнањима, схватањима и ставовима.

Са циљем да се избегну неспоразуми око одговора на предметну проблематику (и само из тог разлога!), уз питања која могу бити (из било ког разлога) нејасна, достављена су и кратка објашњења.

Унапред Вам се захваљујем на сарадњи! Сваки Ваш одговор, заиста, пуно значи!

асистент мр Драган Ђоћкало
(Технички факултет “Михајло Пупин” Зрењанин)

I ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ							
1. Седиште организације:							
(a)	Војводина	(b)	Београд	(c)	централна Србија	(d)	Косово
2. Власничка структура предузећа:							
(a)	приватно	(b)	друштвено	(c)	јавно	(d)	остало непоменуто:
3. Делатност предузећа (подела према Републичком заводу за статистику):							
(a)	Пољопривреда, лов, шумарство и водопривреда						
(b)	Рибарство						
(c)	Вађење руда и камена (вађење енергетских сировина; вађење осталих сировина и материјала, осим енергетских)						
(d)	Прерађивачка индустрија (производња прехранбених производа, пића и дувана; производња текстила и текстилних производа; прерада коже и производња предмета од коже; прерада дрвета и производи од дрвета; производња целулозе, папира и производа од папира; издавачка делатност и штампање; производња кокса, деривата нафте и нуклеарног горива; производња хемикалија, хемијских производа и вештачких и синтетичких влакана; производња производа од гуме и производа од пластичних маса; производња производа од осталих неметалних минерала; производња основних метала и стандардних металних производа; производња машина и уређаја, на другом месту непоменуто; производња електричних и оптичких уређаја; производња саобраћајних средстава; прерађивачка индустрија, на другом месту непоменуто)						
(e)	Производња и снабдевање електричном енергијом, гасом и водом						
(f)	Грађевинарство						
(g)	Трговина на велико и трговина на мало; оправка моторних возила, мотоцикала и предмета за личну употребу и домаћинство						
(h)	Хотели и ресторани						
(i)	Саобраћај, складиштење и везе						
(j)	Финансијско посредовање						
(k)	Активности у вези с некретнинама, изнајмљивање и пословне активности						
(l)	Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање						
(m)	Образовање						
(n)	Здравствени и социјални рад						
(o)	Остале комуналне, друштвене и личне услужне делатности						
4. Величина организације (подела према Републичком заводу за статистику):							

(a)	микро (0–9 запослених)	(b)	мало (10-49 запослених)
(c)	средње (50 до 249 запослених)	(d)	велико (250 и више запослених)
5. Функција испитаника:			
(a)	директор	(b)	руководилац
(c)	саветник	(d)	власник
(e)	остало		
ОСНОВНИ ПОДАЦИ О QMS			
1. Подаци о врсти сертификата:			
(a)	ISO 9001: 2000	(b)	JUS ISO 9000: 2001
(c)	Оба		
2. Када први пут извршена сертификација QMS-а?			
3. Подаци о сертификационом телу(има)			
4. Подаци о предмету сертификавања:			
5. Сертификат важи до:			
(a)			
(b)	ресертификација је у току		
6. Колико је трајао рад на увођењу QMS (први пут)?			
(a)	До 1 год.	(b)	до 2 год.
(c)	преко 2 год.		
7. Да ли сте користили услуге неког консултанта приликом увођења QMS?			
(a)	Да. Наведите ког(?)		
(b)	Не		
8. Ако је ресертификација у току, да ли користите услуге неког консултанта?			
(a)	Да. Наведите ког(?)		
(b)	Не		
ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ОСТАЛИМ СЕРТИФИКАТИМА			
1. Подаци о врсти сертификата:			
(a)	ISO 14001	(b)	НАССР
(c)	OHSAS		
2. Када први пут извршена сертификација?			
(a)	ISO 14001		
(b)	НАССР		
(c)	OHSAS		
3. Подаци о сертификационом телу(има)			
(a)	ISO 14001		
(b)	НАССР		
(c)	OHSAS		
4. Предмет сертификавања:			
(a)	ISO 14001		
(b)	НАССР		
(c)	OHSAS		
5. Сертификат важи до:			
(a)	ISO 14001	ресертификација је у току	
(b)	НАССР	ресертификација је у току	
(c)	OHSAS	ресертификација је у току	
РАЗЛОЗИ ЗА СЕРТИФИКАЦИЈУ QMS, ПОТЕШКОЋЕ И ЕФЕКТИ			
1. Разлози за добијање ISO 9001 сертификата (можете назначити највише до 3 одговора):			
(a)	Захтеви будућих корисника за ISO 9000		
(b)	Одржање/унапређење положаја на тржишту		
(c)	Унапређење квалитета услуга		
(d)	Притисци од стране корисника		
(e)	ISO 9000 је добар као “алат за промоцију”		
(f)	Повећање ефикасности операција		
(g)	Побољшање квалитета производа		
(h)	Проба за <i>Total Quality Management</i>		
(i)	Редукција трошкова		
(j)			
2. Користи од сертификације према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):			
(a)	Боља контрола менаџмента		
(b)	Унапређење свести о процедуралним проблемима		
(c)	Употреба стандарда као промоционог алата		
(d)	Побољшање односа са корисницима		
(e)	Олакшице у елиминацији процедуралних проблема		
(f)	Повећање ефикасности		
(g)	Повећање квалитета производа/услуге		

(h)	Задржани постојећи корисници	
(i)	Повећање задовољења корисника	
(j)	Редукција трошкова	
(k)	Побољшан положај на тржишту	
(l)	Помоћ при увођењу нових кадрова	
(m)		
3. Уобичајени проблеми при сертификацији према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):		
(a)	Време потребно да се напишу поступци	
(b)	Велика количина “папира”	
(c)	Висока цена имплементације	
(d)	Време потребно за спровођење и имплементацију	
(e)	Високи трошкови одржавања	
(f)	Недостатак конзистенције између оцењивача	
(g)	Време потрошено за проверу “папира” у предпровери	
(h)	Нејасноће у стандарду	
(i)	Потешкоће приликом интерпретације стандарда	
(j)		
4. Разлози против сертификације према ISO 9000 (можете назначити највише до 3 одговора):		
(a)	Сувише документације	
(b)	Високи трошкови имплементације	
(c)	Време потребно за комплетирање имплементације	
(d)	Време потребно за израду документације	
(e)	Високи трошкови одржавања система након сертификације	
(f)		
II МОДЕЛ		
ПОСЛОВНА ИЗВРСНОСТ¹		
1. Да ли сте упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврсности?		
(a)	Да. Назначите начин(е) на који сте дошли до сазнања о овој проблематици (можете назначити више одговора):	
	Књиге	
	Часописи	
	Интернет	
	Присуствовали сте обуци која је обухватала ову проблематику	
	Други извори	
(b)	Не	
2. Да ли су руководиоци у Вашем предузећу упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврсности?		
(a)	Да. Назначите (уколико сте упознати) начин(е) на који сте дошли до сазнања о овој проблематици (можете назначити више одговора):	
	Књиге	
	Часописи	
	Интернет	
	Присуствовали су обуци која је обухватала ову проблематику	
	Лично сте их о томе обавестили (обучили)	
	Други извори	
(b)	Не	
3. Да ли се у Вашем предузећу, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, води рачуна о ПРИНЦИПИМА пословне изврсности?		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим принципима:	
	Оријентација на резултате.	Оцена:
	Усредсређеност на корисника.	Оцена:
	Лидерство.	Оцена:
	Процеси и чињенице.	Оцена:
	Развој и укључивање људи (запослених).	Оцена:
	Континуална побољшања и иновације.	Оцена:
	Партнерство са добављачима.	Оцена:
Корпоративна јавна одговорност	Оцена:	
(b)	Не	
4. Да ли се у Вашем предузећу, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, води рачуна о КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности?		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим критеријумима:	
	Лидерство	Оцена:

¹ НАПОМЕНА: код разматрања ове проблематике прихваћен је као релевантан – EFQM модел пословне изврсности, који је референтан и за домаћи модел.

	Политика и стратегија	Оцена:
	Управљање запосленима	Оцена:
	Партнерство и ресурси	Оцена:
	Процеси	Оцена:
	Задовољење купца	Оцена:
	Задовољење запослених	Оцена:
	Утицај на друштво	Оцена:
	Кључни пословни резултати	Оцена:
(b)	Не	
5. Да ли се Вашем предузећу, приликом преиспитивања од стране руководства, води рачуна о уграђеним КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности?		
	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим критеријумима:	
(a)	Лидерство	Оцена:
	Политика и стратегија	Оцена:
	Управљање запосленима	Оцена:
	Партнерство и ресурси	Оцена:
	Процеси	Оцена:
	Задовољење купца	Оцена:
	Задовољење запослених	Оцена:
	Утицај на друштво	Оцена:
	Кључни пословни резултати	Оцена:
(b)	Не	
6. Уколико сте на претходна питања потврдно одговорили, којом оценом би сте оценили своју организацију у односу на критеријуме (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално))?		
	Лидерство	Оцена:
	Политика и стратегија	Оцена:
	Управљање запосленима	Оцена:
	Партнерство и ресурси	Оцена:
	Процеси	Оцена:
	Задовољење купца	Оцена:
	Задовољење запослених	Оцена:
	Утицај на друштво	Оцена:
МАРКЕТИНГ ОДНОСА (Relationship Marketing)²		
1. Да ли је у Вашем предузећу, на неки начин, у употреби концепт маркетинга односа?		
(a)	Да	(b) Не
2. Уколико је претходни одговор потврдан, оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности УЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА овог концепта:		
	Разумевање очекивања корисника	Оцена:
	Изградња партнерског односа са подуговарачима	Оцена:
	Оспособљавање и мотивација запослених	Оцена:
	Тотални менаџмент квалитетом	Оцена:
3. Да ли сте довољно процизно упознати са оним што корисници очекују од вашег предузећа (производа и/или услуге који им се испоручује)?		
(a)	Да. Оценом 1-5 (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално)), по Вашем мишљењу, процените степен до кога се подударају очекивања корисника, са оним што од Вашег предузећа кроз производ и/или услугу добијају	Оцена:
(b)	Да. Не могу да прецизирам оцену	
(c)	Не. Мала је прецизност утврђивања корисникових очекивања	
(d)	Не. Трошкови прикупљања података о захтевима и очекивањима су превелики	
(e)	Не	
4. Да ли знате која је то вредност(и) коју, кроз производе и/или услуге, испоручујете вашим корисницима?		
(a)	Да. Опишите које ³ :	
(b)	Не	
5. Који су критеријуми кључни код избора особља које треба да буде у директном контакту са корисницима? (можете назначити највише до 3 одговора)		
(a)	Школска спрема	(b) Искуство
(c)	Комуникативност	(d) Иницијатива

² НАПОМЕНА: Основна поставка овог концепта је слична поставкама QMS-а. Ефективни маркетинг односа садржи: **улазне елементе** - разумевање очекивања корисника, изградња партнерског односа са подуговарачима, оспособљавање и мотивација запослених, тотални менаџмент квалитетом; **основне излазне елементе** - задовољење корисника, лојалност корисника, повећање профитабилности, квалитет производа/услуга; и **фаза провере (оцене)** - повратне информације од корисника, интеграција

³ На пр. квалитет, поузданост, дизајн, функционалне карактеристике, или квалитет услуге, или престиж, имиџ итд.

(e)	Креативност	(f)	Физички изглед
(g)			
6. Који су кључни услови за активно укључивање запослених у концепт маркетинга односа (пре свега се мисли на особље које треба да буде у директном контакту са корисницима)?			
(a)	Приступ усклађен са мисијом предузећа		
(b)	Знања и вештине запослених за решавање проблема и доношење одлука		
(c)	Ауторитет и одговорност запослених за доношење одлука на побољшању услуга		
(d)	Клима у предузећу где је дозвољено правити грешке и учити на грешкама		
(e)			
7. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности ИЗЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА концепта маркетинга односа:			
Квалитет производа/услуга		Оцена:	
Задовољење корисника (ефекти: жалбе, поновна куповина, препорука)		Оцена:	
Лојалност корисника		Оцена:	
Повећање профитабилности		Оцена:	
ПРОЦЕС ИСТРАЖИВАЊА ПОТРЕБА, ОДНОСНО ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА ПРЕДУЗЕЋА			
1. Да ли имате посебно дефинисан/одређен процес за ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА и захтева корисника Вашег предузећа?			
(a)	Да		
(b)	Не, саставни је део неког другог процеса. Наведите ког:		
(c)			
2. На који начин је овај процес документован?			
(a)	Детаљније је обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету)		
(b)	Процедура (поступак) за идентификовање захтева и очекивања корисника		
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). Наведите које/којих:		
(d)	Постоји методологија као посебан документ на који се у документацији позивате		
(e)	Неки други начин. Наведите који:		
3. Назначите управљање/одговорност над процесом ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса):			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
4. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључене у процес ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (можете назначити више одговора)?			
(a)	Маркетинг	(b)	Комерцијала/продаја
(c)	Развојна служба	(d)	Сервисна служба
(e)	Сектор квалитета	(f)	Извршно руководство
(g)	Директор/власник	(h)	
5. У којим фазама се врши ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА корисника (можете назначити више одговора)?			
(a)	Дефинисање политике и цељева квалитета		
(b)	Истраживање потреба и очекивања		
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге		
(d)	Током поступка преиспитивања уговора		
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга)		
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга)		

(g)	Након рализације посла или испоруке производа			
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности			
(i)				
6. Да ли имате посебно дефинисан/одређен процес за ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ задовољства корисника Вашег предузећа?				
(a)	Да			
(b)	Не, саставни је део неког другог процеса. Наведите ког:			
(c)				
7. На који начин је овај процес документован?				
(a)	Детаљније је обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету)			
(b)	Процедура (поступак) за праћење, мерење и анализу задовољства корисника			
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). Наведите које/којих:			
(d)	Постоји методологија као посебан документ на који се у документацији позивате			
(e)	Неки други начин. Наведите који:			
8. Назначите управљање/одговорност над процесом МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса):				
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
6.				
7.				
8.				
9.				
10.				
11.				
12.				
13.				
9. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључење у процес МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (можете назначити више одговора)?				
(a)	Маркетинг	(b)	Комерцијала/продаја	
(c)	Развојна служба	(d)	Сервисна служба	
(e)	Сектор квалитета	(f)	Извршно руководство	
(g)	Директор/власник	(h)		
10. На који начин се врше активности истраживања потреба, односно праћења и мерења задовољства корисника (можете назначити више одговора)?				
(a)	Посматрање	Р Р	Истраживање потреба	Мерење задовољства
	<i>(Најчешће се користи за утврђивање учесталости или распрострањености неке појаве, на пр.: које се марке производа налазе на полицама у продајном простору; који су продајни артикли истакнути у излогу; колики се проценат људи одлучује за куповину, односно оних који после разгледања изиога улазе у продавницу. Посматрањем такође се могу утврдити укуси, навике и задовољство корисника, функционална својства производа итд.)</i>			
(b)	Испитивање корисника			
	Лични интервју	Р Р	Истраживање потреба	Мерење задовољства
	<i>(Могу се прикупљати информације о чињеницама, мишљењима, ставовима, намерама и мотивима. Остварује се у непосредном контакту интервјуисте (анкетара) и респондента (испитаника).)</i>			
	Испитивање поштом (дописна анкета)	Р Р	Истраживање потреба	Мерење задовољства
	Дописна e-mail анкета	Р Р	Истраживање потреба	Мерење задовољства
	Анонимна анкета на већем узорку, уз присуство анкетара	Р Р	Истраживање потреба	Мерење задовољства
	Телефонски интервју	Р Р	Истраживање потреба	Мерење задовољства
	Омнибус-испитивање	Р Р	Истраживање потреба	Мерење задовољства
	<i>(Континуални вид истраживања. Питања се варирају у зависности од тога коме су упућена, док се облик испитивања не прилагођава, већ се испитивање истог облика понавља у регуларним временским интервалима (недељно, месечно или квартално).)</i>			
	Испитивање фокус-групе	Р Р	Истраживање потреба	Мерење задовољства
	<i>(Облик континуалног испитивања задовољства истих испитаника.)</i>			
(c)	On-line испитивања	Р Р	Истраживање потреба	Мерење задовољства
	Експеримент	Р Р	Истраживање потреба	Мерење задовољства

	(Највећи значај примене експерименталног метода је у дефинисању управљачких варијабли код разматрања утицаја на задовољство корисника, односно продају (промет) појединих производа.)
(d)	Решавање жалби
(e)	Праћење предлога за унапређење (производа/услуга) које су упутили корисници
(f)	Решавање рекламација на производ
(g)	Праћење понашања производа у употреби (појава кварова/отказа на производима)
(h)	Сваки корисник који се врати истовремено је и задовољан корисник
(i)	
11. Да ли користите неки од модела МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА:	
(a)	Да:
	Капо модел (Класификује атрибуте производа (пратеће услуге) на основу начина на који су они опажени од корисника и начина како утичу на његово задовољство. Према моделу, постоје три типа атрибута производа који у различитом степену изазивају задовољство корисника: 1) основни или очекивани атрибуту, 2) остварени (атрибути перформансе) или усмерени (spoken) атрибути и 3) атрибути изненађења и усхићења (delight).)
	Модел прихватања иновација (Корисници прихватају иновацију на различите начине, зависно од личних карактеристика, иновативности и интерперсоналне комуникације. Као такви могу се поделити у пет група: иноватори са процентуалним учешћем до 2,5%; рани усвојиоци ("промишљени" усвојиоци) чине 13,5%; претходна већина – чини 34% емпиријског скупа; потоња већина (скептици) – 34% субјеката; оклеваоци – 16% субјеката.)
	SERVQUAL модел (Модел мери разлике између очекивања корисника и генерализованог квалитета одређене групе испоручилаца услуге и перцепцију корисника о оствареним перформансама испоручиоца услуге у односу на групу, мерено скалом од 22 подеока. Модел одређује задовољство корисника као опажени квалитет услуге, које је јаз између очекиване услуге и заправо примењене перцепције услуге.)
	Неки други. Наведите који(е):
(b)	Не
12. У којим фазама се врши МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (можете назначити више одговора)?	
(a)	Дефинисање политике и циљева квалитета
(b)	Истраживање потреба и очекивања
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге
(d)	Током поступка преиспитивања уговора
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга)
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга)
(g)	Након рализације посла или испоруке производа
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности
(i)	
13. Да ли се у фазама истраживања потреба, односно анализе задовољства корисника примењују неки алати квалитета?	
(a)	Да. Наведите које
(b)	Не
14. На који начин резултати анализе ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА предузећа утичу на побољшавате QMS (можете назначити највише до 3 одговора)?	
(a)	Кроз корективне/превентивне мере
(b)	(Ре)дефинисање политике, циљева и задатака квалитета
(c)	Планирање квалитета у наредном периоду
(d)	Кроз обуку кадрова
(e)	Систем награде и казне
(f)	"Добра пракса" - колективно искуство
(g)	
III ЛИЧНИ СТАВОВИ	
1. Према Вашем мишљењу, колико највише руководство узима учешћа у увођењу и обезбеђењу ефективног и ефикасног QMS-а?	
(a)	Пуно учешће (политика, циљеви, документација, обука, награђивање...)
(b)	Колико је неопходно потребно
(c)	"Тапшање по рамену"
(d)	Руководство интересују резултати, а не и шта се то ради
(e)	

Образложите став (уколико желите):			
2. Колико промене у структури руководства имају утицаја на QMS?			
(a)	Веома велики утицај	(b)	Велики утицај
(c)	Незнатан утицај	(d)	Не утиче
Образложите став (уколико желите):			
3. Изјасните се шта је, у околностима у којима се налази домаћа привреда, важније:			
(a)	Извршити реконструкцију и реорганизацију предузећа (уз примену реинжењеринга, као основног алата)		
(b)	Држати се QMS концепта и наставити ка пословној изврсности		
(c)	И једно и друго		
(d)			
Образложите став (уколико желите):			
4. Оцените реалне (просек) могућности српске привреде да антиципира (препозна) и задовољи захтеве корисника? (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално))			
Оцена:			
Образложите став (уколико желите):			
5. Колико је реално очекивати да домаћа предузећа, посебно она сертифицирована, у неком наредном периоду (на пример 5-10 година), достигну компарабилни (упоредиви) концепт пословне изврсности?			
(a)	Сасвим је реално		
(b)	Могуће је, али не сва предузећа/привредне гране		
(c)	Зависи од развоја ситуације у друштву и држави		
(d)	Нереално је очекивати		
(e)			
Образложите став (уколико желите):			
Уколико имате коментар или сугестије, у односу на оно што је напред дато у питањима, молим Вас да то назначите:			

Молим Вас да попуњене анкете доставите, у најскорије време, повратним e-mail-ом на

cole@tf.zr.ac.yu или
coledra@yahoo.com

односно поштом на адресу:

Технички факултет “Михајло Пупин”
23000 Зрењанин, Ђуре Ђаковића бб
за мр Драган Ђоћкало

у зависности од тога на који начин сте контактирани или на начин како Вам је то угодно.

Уколико је потребно, контакт телефон је: 023/550-515, факс 023/550-520, моб. 064/243-18-53.

Ваши одговори ће бити употребљени **искључиво у истраживачке сврхе!**

Још једанпут Вам се захваљујем на сарадњи!

Прилог 2 – Анкета намењена експертима

Поштовани,

Пред Вама се налази анкета – сегмент истраживања које се реализује у оквиру рада на докторској дисертацији под називом “МОДЕЛ ЗА ОБЕЗБЕЂИВАЊЕ ЗАДОВОЉЕЊА ЗАХТЕВА КОРИСНИКА У СКЛАДУ СА ISO 9000 СЕРИЈОМ СТАНДАРДА И ПОТРЕБАМА ПРИВРЕДЕ РЕПУБЛИКЕ СРБИЈЕ”. Циљ је анкете да утврди чињенице, ставове и мишљења који се односе на начине на које организације могу пратити, мерити и анализирати потребе и захтеве, односно задовољство својих корисника, као и начине на које ове детаље могу “уградити” у сопствено пословање. Циљна група за истраживање су, са једне стране предузећа (производна и услужна) која послују и чије је седиште на територији Републике Србије (у тексту домаћа предузећа), односно, пре свега, руководиоци, власници или уопште запослени који су у тим предузећима задужени за примену QMS-а (EMS-а, OHSAS-а, HACCP-а итд.), а са друге стране експерти из ове области.

Обзиром на претходно, резултати ће бити употребљени (кроз статистичке показатеље) искључиво у истраживачке сврхе. Молим Вас да анкету пажљиво прочитате и дате одговоре који ће што више одговарати Вашим личним сазнањима, схватањима и ставовима.

Са циљем да се избегну неспоразуми око одговора на предметну проблематику (и само из тог разлога!), уз питања која могу бити (из било ког разлога) нејасна, достављена су и кратка објашњења.

Унапред Вам се захваљујем на сарадњи! Сваки Ваш одговор, заиста, пуно значи!

асистент мр Драган Ђоћкало
(Технички факултет “Михајло Пупин” Зрењанин)

I ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ					
1. Пол испитаника:		(a)	мушки	(b)	женски
2. Године старости:					
3. Степен стручне спреме испитаника:		VI	VII/1	VII/2	VIII
4. Занимање:					
5. Организација у којој испитаник ради:					
(a)	Консултантска организација				
(b)	Пројектантска организација				
(c)	Образовна институција				
(d)	Истраживачка организација				
(e)	Производно предузеће				
(f)	Услужно предузеће, горе непоменуто				
(g)	Јавно предузеће				
(h)	Орган државне управе				
(i)	Привредна асоцијација				
(j)					
6. Позиција испитаника у организацији:					
(a)	директор	(b)	руководилац	(c)	саветник
(d)	власник	(e)	остало		
РАЗЛОЗИ ЗА СЕРТИФИКАЦИЈУ QMS, ПОТЕШКОЋЕ И ЕФЕКТИ					
1. Разлози за добијање ISO 9001 сертификата (можете назначити највише до 3 одговора):					
(a)	Захтеви будућих корисника за ISO 9000				
(b)	Одржање/унапређење положаја на тржишту				
(c)	Унапређење квалитета услуга				
(d)	Притисци од стране корисника				
(e)	ISO 9000 је добар као “алат за промоцију”				
(f)	Повећање ефикасности операција				
(g)	Побољшање квалитета производа				
(h)	Проба за <i>Total Quality Management</i>				
(i)	Редукција трошкова				
(j)					
2. Користи од сертификације према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):					
(a)	Боља контрола менаџмента				
(b)	Унапређење свести о процедуралним проблемима				
(c)	Употреба стандарда као промоционог алата				
(d)	Побољшање односа са корисницима				
(e)	Олакшице у елиминацији процедуралних проблема				
(f)	Повећање ефикасности				

(g)	Повећање квалитета производа/услуге	
(h)	Задржани постојећи корисници	
(i)	Повећање задовољења корисника	
(j)	Редукција трошкова	
(k)	Побољшан положај на тржишту	
(l)	Помоћ при увођењу нових кадрова	
(m)		
3. Уобичајени проблеми при сертификацији према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):		
(a)	Време потребно да се напишу поступци	
(b)	Велика количина “папира”	
(c)	Висока цена имплементације	
(d)	Време потребно за спровођење и имплементацију	
(e)	Високи трошкови одржавања	
(f)	Недостатак конзистенције између оцењивача	
(g)	Време потрошено за проверу “папира” у предпровери	
(h)	Нејасноће у стандарду	
(i)	Потешкоће приликом интерпретације стандарда	
(j)		
4. Разлози против сертификације према ISO 9000 (можете назначити највише до 3 одговора):		
(a)	Сувише документације	
(b)	Високи трошкови имплементације	
(c)	Време потребно за комплетирање имплементације	
(d)	Време потребно за израду документације	
(e)	Високи трошкови одржавања система након сертификације	
(f)		
II МОДЕЛ		
ПОСЛОВНА ИЗВРСНОСТ¹		
1. Да ли сте упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврсности?		
(a)	Да. Назначите начин(е) на који сте дошли до сазнања о овој проблематици (можете назначити више одговора):	
	Књиге	
	Часописи	
	Интернет	
	Присуствовали сте обуци која је обухватала ову проблематику	
	Други извори	
(b)	Не	
2. Према Вашем мишљењу, да ли у домаћим предузећима, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, треба водити рачуна о ПРИНЦИПИМА пословне изврсности?		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који треба придавати овим принципима:	
	Оријентација на резултате.	Оцена:
	Усредсређеност на корисника.	Оцена:
	Лидерство.	Оцена:
	Процеси и чињенице.	Оцена:
	Развој и укључивање људи (запослених).	Оцена:
	Континуална побољшања и иновације.	Оцена:
	Партнерство са добављачима.	Оцена:
Корпоративна јавна одговорност	Оцена:	
(b)	Не	
3. Према Вашим мишљењу, да ли у домаћим предузећима, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, треба водити рачуна о КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности?		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који треба придавати овим критеријумима:	
	Лидерство	Оцена:
	Политика и стратегија	Оцена:
	Управљање запосленима	Оцена:
	Партнерство и ресурси	Оцена:
	Процеси	Оцена:
	Задовољење купца	Оцена:
	Задовољење запослених	Оцена:
	Утицај на друштво	Оцена:
Кључни пословни резултати	Оцена:	
(b)	Не	

¹ НАПОМЕНА: код разматрања ове проблематике прихваћен је као релевантан – EFQM модел пословне изврсности, који је референтан и за домаћи модел.

4. Према Вашем мишљењу, да ли у домаћим предузећима, приликом преиспитивања од стране руководства, треба водити рачуна о КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности?		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који треба придавати овим критеријумима:	
	Лидерство	Оцена:
	Политика и стратегија	Оцена:
	Управљање запосленима	Оцена:
	Партнерство и ресурси	Оцена:
	Процеси	Оцена:
	Задовољење купца	Оцена:
	Задовољење запослених	Оцена:
	Утицај на друштво	Оцена:
	Кључни пословни резултати	Оцена:
(b)	Не	
5. Уколико сте на претходна питања потврдно одговорили, којом оценом би сте, према сопственим искуствима, генерално оценили домаће организације у односу на критеријуме (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално))?		
	Лидерство	Оцена:
	Политика и стратегија	Оцена:
	Управљање запосленима	Оцена:
	Партнерство и ресурси	Оцена:
	Процеси	Оцена:
	Задовољење купца	Оцена:
	Задовољење запослених	Оцена:
	Утицај на друштво	Оцена:
МАРКЕТИНГ ОДНОСА (Relationship Marketing)²		
1. Да ли је, по Вашем мишљењу, у домаћим предузећима (на неки начин) могуће применити концепт маркетинга односа (relationship marketing)?		
(a)	Да. Предузећа из којих делатности су најгоднија за примену овог концепта (можете назначити више одговора) (подела према Републичком заводу за статистику):	
	Пољопривреда, лов, шумарство и водопривреда	
	Рибарство	
	Вађење руда и камена (вађење енергетских сировина; вађење осталих сировина и материјала, осим енергетских)	
	Прерађивачка индустрија (производња прехрамбених производа, пића и дувана; производња текстила и текстилних производа; прерада коже и производња предмета од коже; прерада дрвета и производи од дрвета; производња целулозе, папира и производа од папира; издавачка делатност и штампање; производња кокса, деривата нафте и нуклеарног горива; производња хемикалија, хемијских производа и вештачких синтетичких влакана; производња производа од гуме и производа од пластичних маса; производња производа од осталих неметалних минерала; производња основних метала и стандардних металних производа; производња машина и уређаја, на другом месту непоменуто; производња електричних и оптичких уређаја; производња саобраћајних средстава; прерађивачка индустрија, на другом месту непоменуто)	
	Производња и снабдевање електричном енергијом, гасом и водом	
	Грађевинарство	
	Трговина на велико и трговина на мало; оправка моторних возила, мотоцикала и предмета за личну употребу и домаћинство	
	Хотели и ресторани	
	Саобраћај, складиштење и везе	
	Финансијско посредовање (банке, осигуравајућа друштва...)	
	Активности у вези с некретнинама, изнајмљивање и пословне активности	
	Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање	
	Образовање	
	Здравствени и социјални рад	
	Остале комуналне, друштвене и личне услужне делатности	
(b)	Не	
2. Уколико је претходни одговор потврдан, оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности УЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА овог концепта за домаћа предузећа:		
	Разумевање очекивања корисника	Оцена:
	Изградња партнерског односа са подуговарачима	Оцена:
	Оспособљавање и мотивација запослених	Оцена:
	Тотални менаџмент квалитетом	Оцена:
3. Да ли се, по Вашем мишљењу, домаћа предузећа довољно прецизно могу упознати са оним што њихови корисници очекују (производ и/или услуга који им се испоручују)?		
(a)	Да. Оценом 1-5 (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално)), по Вашем мишљењу, процените степен до кога се домаћа предузећа могу упознати са оним што њихови корисници очекују (производ и/или услуга који им се испоручују)	Оцена:

² НАПОМЕНА: Основна поставка овог концепта је слична поставкама QMS-а. Ефективни маркетинг односа садржи: **улазне елементе** - разумевање очекивања корисника, изградња партнерског односа са подуговарачима, оспособљавање и мотивација запослених, тотални менаџмент квалитетом; **основне излазне елементе** - задовољење корисника, лојалност корисника, повећање профитабилности, квалитет производа/услуга; и **фаза провере (оцене)** - повратне информације од корисника, интеграција

(b)	Да. Не могу да прецизирам оцену		
(c)	Не. Мала је прецизност утврђивања корисникових очекивања		
(d)	Не. Трошкови прикупљања података о захтевима и очекивањима су превелики		
(e)	Не		
4. Које су то вредност(и) које, домаћа предузећа кроз производе и/или услуге, испоручују својим корисницима?			
(a)	Да. Опишите које ³ :		
(b)	Не		
5. Који су критеријуми кључни код избора особља, које треба да буде у директном контакту са корисницима? (можете назначити највише до 3 одговора)			
(a)	Школска спрема	(b)	Искуство
(c)	Комуникативност	(d)	Иницијатива
(e)	Креативност	(f)	Физички изглед
(g)			
6. Који су кључни услови за активно укључивање запослених у концепт маркетинга односа (пре свега се мисли на особље које треба да буде у директном контакту са корисницима)?			
(a)	Приступ усклађен са мисијом предузећа		
(b)	Знања и вештине запослених за решавање проблема и доношење одлука		
(c)	Ауторитет и одговорност запослених за доношење одлука на побољшању услуга		
(d)	Клима у предузећу где је дозвољено правити грешке и учити на грешкама		
(e)			
7. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности ИЗЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА концепта маркетинга односа за домаћа предузећа:			
Квалитет производа/услуга		Оцена:	
Задовољење корисника (ефекти: жалбе, поновна куповина, препорука)		Оцена:	
Лојалност корисника		Оцена:	
Повећање профитабилности		Оцена:	
ПРОЦЕС ИСТРАЖИВАЊА ПОТРЕБА, ОДНОСНО ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА ПРЕДУЗЕЋА			
1. По Вашем мишљењу да ли је потребно посебно дефинисати/одредити процес за ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА и захтева корисника предузећа?			
(a)	Да		
(b)	Не, може бити саставни део неког другог процеса. Наведите, на пр., ког:		
(c)			
2. На који начин овај процес може бити документован? (можете назначити више одговора)			
(a)	Детаљније обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету)		
(b)	Процедура (поступак) за идентификовање захтева и очекивања корисника		
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). Наведите које/којих:		
(d)	Методологија као посебан документ, на који у документацији постоје позиви		
(e)	Неки други начин. Наведите који:		
3. Према Вашем мишљењу, назначите управљање/одговорност над процесом ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса):			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			

³ На пр. квалитет, поузданост, дизајн, функционалне карактеристике, или квалитет услуге, или престиж, имиџ итд.

12.			
13.			
4. Према Вашем мишљењу, које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу треба да су укључене у процес ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (можете назначити више одговора)?			
(a)	Маркетинг	(b)	Комерцијала/продаја
(c)	Развојна служба	(d)	Сервисна служба
(e)	Сектор квалитета	(f)	Извршно руководство
(g)	Директор/власник	(h)	
5. У којим фазама треба да се врши ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА корисника (можете назначити више одговора)?			
(a)	Дефинисање политике и цељева квалитета		
(b)	Истраживање потреба и очекивања		
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге		
(d)	Током поступка преиспитивања уговора		
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга)		
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга)		
(g)	Након рализације посла или испоруке производа		
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности		
(i)			
6. По Вашем мишљењу, да ли је потребно посебно дефинисати/одредити процес за ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ задовољства корисника?			
(a)	Да		
(b)	Не, може бити саставни део неког другог процеса. Наведите, на пр., ког:		
(c)			
7. На који начин овај процес може бити документован? (можете назначити више одговора)			
(a)	Детаљније обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету)		
(b)	Процедура (поступак) за праћење, мерење и анализу задовољства корисника		
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). Наведите које/којих:		
(d)	Методологија као посебан документ, на који у документацији постоје позиви		
(e)	Неки други начин. Наведите који:		
8. Према Вашем мишљењу, назначите управљање/одговорност над процесом МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса):			
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
7.			
8.			
9.			
10.			
11.			
12.			
9. Према Вашем мишљењу, које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу треба да су укључене у процес МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (можете назначити више одговора)?			
(a)	Маркетинг	(b)	Комерцијала/продаја
(c)	Развојна служба	(d)	Сервисна служба
(e)	Сектор квалитета	(f)	Извршно руководство
(g)	Директор/власник	(h)	
10. У нашим условима, који су, по Вашем мишљењу, најпогоднији начини реализације активности ИСТРАЖИВАЊА ПОТРЕБА, односно ПРАЋЕЊА И МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (можете назначити више одговора)?			
(a)	Посматрање	Р Р	Истраживање потреба
	Мерење задовољства		
	<i>(Најчешће се користи за утврђивање учесталости или распрострањености неке појаве, на пр.: које се марке производа налазе на полицама у продајном простору; који су продајни артикли истакнути у излогу; колики се проценат људи одлучује за куповину, односно оних који после разгледања изиога улазе у продавницу. Посматрањем такође се могу утврдити укуси, навике и задовољство корисника, функционална својства производа итд.)</i>		

(b)	Испитивање корисника				
	Лични интервју <i>(Могу се прикупљати информације о чињеницама, мишљењима, ставовима, намерама и мотивима. Остварује се у непосредном контакту интервјуисте (анкетара) и респондента (испитаника).)</i>	Р Р		Истраживање потреба	Мерење задовољства
	Испитивање поштом (дописна анкета)	Р Р		Истраживање потреба	Мерење задовољства
	Дописна e-mail анкета			Истраживање потреба	Мерење задовољства
	Анонимна анкета на већем узорку, уз присуство анкетара	Р Р		Истраживање потреба	Мерење задовољства
	Телефонски интервју	Р Р		Истраживање потреба	Мерење задовољства
	Омнибус-испитивање <i>(Континуални вид истраживања. Питања се варирају у зависности од тога коме су упућена, док се облик испитивања не прилагођава, већ се испитивање истог облика понавља у регуларним временским интервалима (недељно, месечно или квартално).)</i>	Р Р		Истраживање потреба	Мерење задовољства
	Испитивање фокус-групе <i>(Облик континуалног испитивања задовољства истих испитаника.)</i>	Р Р		Истраживање потреба	Мерење задовољства
	On-line испитивања	Р Р		Истраживање потреба	Мерење задовољства
	Експеримент <i>(Највећи значај примене експерименталног метода је у дефинисању управљачких варијабли код разматрања утицаја на задовољство корисника, односно продају (промет) појединих производа.)</i>	Р Р		Истраживање потреба	Мерење задовољства
(c)					
(d)	Решавање жалби				
(e)	Праћење предлога за унапређење (производа/услуга) које су упутили корисници				
(f)	Решавање рекламација на производ				
(g)	Праћење понашања производа у употреби (појава кварова/отказа на производима)				
(h)	Сваки корисник који се врати истовремено је и задовољан корисник				
(i)					
11. Према Вашем мишљењу, да ли се у домаћој привреди могу употребити неки од модела МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА:					
(a)	Да:				
	Капо модел <i>(Класификује атрибуте производа (пратеће услуге) на основу начина на који су они опажени од корисника и начина како утичу на његово задовољство. Према моделу, постоје три типа атрибута производа који у различитом степену изазивају задовољство корисника: 1) основни или очекивани атрибут, 2) остварени (атрибути перформансе) или усмерени (spoken) атрибут и 3) атрибути изненађења и усхићења (delight).)</i>				
	Модел прихватања иновација <i>(Корисници прихватају иновацију на различите начине, зависно од личних карактеристика, иновативности и интерперсоналне комуникације. Као такви могу се поделити у пет група: иноватори са процентуалним учешћем до 2,5%; рани усвојоци ("промишљени" усвојоци) чине 13,5%; претходна већина – чине 34% емпиријског скупа; потоња већина (скептици) – 34% субјеката; оклеваоци – 16% субјеката.)</i>				
	SERVQUAL модел <i>(Модел мери разлике између очекивања корисника и генерализованог квалитета одређене групе испоручилаца услуге и перцепцију корисника о оствареним перформансама испоручиоца услуге у односу на групу, мерено скалом од 22 подеока. Модел одређује задовољство корисника као опажени квалитет услуге, које је јаз између очекиване услуге и заправо примењене перцепције услуге.)</i>				
	Неки други. Наведите који(е):				
(b)	Не				
12. Да ли, према Вашим сазнањима, има домаћих предузећа која примењују неки од модела?					
(a)	Да. Ако сте у могућности, наведите делатности предузећа у којима сте имали прилике да се сретнете са применом модела <i>(можете назначити више одговора)</i> (подела према Републичком заводу за статистику):				
	Пољопривреда, лов, шумарство и водопривреда				
	Рибарство				
	Вађење руда и камена <i>(вађење енергетских сировина; вађење осталих сировина и материјала, осим енергетских)</i>				
	Прерађивачка индустрија <i>(производња прехранбених производа, пића и дувана; производња текстила и текстилних производа; прерада коже и производња предмета од коже; прерада дрвета и производи од дрвета; производња целулозе, папира и производа од папира; издавачка делатност и штампање; производња кокса, деривата нафте и нуклеарног горива; производња хемикалија, хемијских производа и вештачких и синтетичких влакана; производња производа од гуме и производа од пластичних маса; производња производа од осталих неметалних минерала; производња основних метала и стандардних металних производа; производња машина и уређаја, на другом месту непоменуто; производња електричних и оптичких уређаја; производња саобраћајних средстава; прерађивачка индустрија, на другом месту непоменуто)</i>				
	Производња и снабдевање електричном енергијом, гасом и водом				
	Грађевинарство				
	Трговина на велико и трговина на мало; оправка моторних возила, мотоцикала и предмета за личну употребу и домаћинство				
	Хотели и ресторани				
	Саобраћај, складиштење и везе				
	Финансијско посредовање (банке, осигуравајућа друштва...)				
	Активности у вези с некретнинама, изнајмљивање и пословне активности				
	Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање				
	Образовање				
	Здравствени и социјални рад				
	Остале комуналне, друштвене и личне услужне делатности				

(b)	Не		
13. У којим фазама треба да се врши МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (можете назначити више одгов.)?			
(a)	Дефинисање политике и циљева квалитета		
(b)	Истраживање потреба и очекивања		
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге		
(d)	Током поступка преиспитивања уговора		
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга)		
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга)		
(g)	Након рализације посла или испоруке производа		
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности		
(i)			
14. Да ли се, према Вашем мишљењу, током фаза истраживања потреба, односно анализе задовољства корисника могу применити неки алати квалитета?			
(a)	Да. Наведите које		
(b)	Не		
15. Према Вашем мишљењу, на који начин резултати АНАЛИЗЕ ЗАДОВОЉСТВА корисника предузећа треба да утичу на побољшавате QMS (можете назначити највише до 3 одговора)?			
(a)	Кроз корективне/превентивне мере		
(b)	(Ре)дефинисање политике, циљева и задатака квалитета		
(c)	Планирање квалитета у наредном периоду		
(d)	Кроз обуку кадрова		
(e)	Систем награде и казне		
(f)	“Добра пракса” - колективно искуство		
(g)			
III ЛИЧНИ СТАВОВИ			
1. Према Вашим сазнањима, колико највише руководство домаћих предузећа узима учешћа у увођењу и обезбеђењу ефективног и ефикасног QMS-а?			
(a)	Пуно учешће (политика, циљеви, документација, обука, награђивање...)		
(b)	Колико је неопходно потребно		
(c)	“Тапшање по рамену”		
(d)	Руководство интересују резултати, а не и шта се то ради		
(e)			
Образложите став (уколико желите):			
2. Према Вашим сазнањима, колико промене у структури руководства имају утицаја на QMS?			
(a)	Веома велики утицај	(b)	Велики утицај
(c)	Незнатан утицај	(d)	Не утиче
Образложите став (уколико желите):			
3. Изјасните се шта је, у околностима у којима се налази домаћа привреда, важније:			
(a)	Извршити реконструкцију и реорганизацију предузећа (уз примену реинжењеринга, као основног алата)		
(b)	Држати се QMS концепта и наставити ка пословној изврности		
(c)	И једно и друго		
(d)			
Образложите став (уколико желите):			
4. Оцените реалне (просек) могућности српске привреде да антиципира (препозна) и задовољи захтеве корисника? (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално))			
Оцена:			

Образложите став (уколико желите):

5. Колико је реално очекивати да домаћа предузећа, посебно она сертифицивана, у неком наредном периоду (на пример 5-10 година), достигну компарабилни (упоредиви) концепт пословне изврности?

- | | |
|-----|---|
| (a) | Сасвим је реално |
| (b) | Могуће је, али не сва предузећа/привредне гране |
| (c) | Зависи од развоја ситуације у друштву и држави |
| (d) | Нереално је очекивати |
| (e) | |

Образложите став (уколико желите):

Уколико имате коментар или сугестије, у односу на оно што је напред дато у питањима, молим Вас да то назначите:

Молим Вас да попуњене анкете доставите, у најскорије време, повратним *e-mail*-ом на

cole@tf.zr.ac.yu или
coledra@yahoo.com

односно поштом на адресу:

**Технички факултет “Михајло Пупин”
23000 Зрењанин, Ђуре Ђаковића бб
за мр Драган Ђоћкало**

у зависности од тога на који начин сте контактирани или на начин како Вам је то погодно.

Уколико је потребно, контакт телефон је: **023/550-515**, фах **023/550-520**, моб. **064/243-18-53**.

Ваши одговори ће бити употребљени **искључиво у истраживачке сврхе!**

Још једанпут Вам се захваљујем на сарадњи!

Прилог 3 – Попуњена анкета намењена предузећима – сегмент: микро и мала предузећа

А) ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ							
I. Седиште организације:							
(1)	Војводина 4 (28,5%)	(2)	Београд 6 (42,8%)	(3)	центр. Србија 4 (28,7%)	(4)	Косово
II. Власничка структура предузећа:							
(1)	приватно 13 (92,8%)	(2)	друштвено	(3)	јав. 1 (7,2%)	(4)	остало непоменуто:
III. Делатност предузећа (подела према Републичком заводу за статистику):							
(1)	Пољопривреда, лов, шумарство и водопривреда 1 (7,2%)						
(2)	Рибарство						
(3)	Вађење руда и камена (вађење енергетских сировина; вађење осталих сировина и материјала, осим енергетских)						
(4)	Прерађивачка индустрија 7 (50%)						
(5)	Производња и снабдевање електричном енергијом, гасом и водом						
(6)	Грађевинарство 1 (7,2%)						
(7)	Трговина на велико и трговина на мало; оправка моторних возила, мотоцикала и предмета за личну употребу и домаћинство 4 (28,4%)						
(8)	Хотели и ресторани						
(9)	Саобраћај, складиштење и везе						
(10)	Финансијско посредовање						
(11)	Активности у вези с некретнинама, изнајмљивање и пословне активности						
(12)	Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање						
(13)	Образовање 1 (7,2%)						
(14)	Здравствени и социјални рад						
(15)	Остале комуналне, друштвене и личне услужне делатности						
IV. Величина организације (подела према Републичком заводу за статистику): 14 (16,7%)							
(1)	микро (0–9 запослених) 6 (42,8%)			(1)	мало (10-49 запослених) 8 (57,2%)		
(2)	средње (50 до 249 запослених)			(3)	велико (250 и више запослених)		
V. Функција испитаника:							
(1)	директор	(2)	руковод. 9 (64,2%)	(3)	саветник	(4)	власник
(5)	остало 5 (35,8%)						
ОСНОВНИ ПОДАЦИ О QMS							
Подаци о врсти сертификата:							
(a)	ISO 9001: 2000 10 (71,4%)		(b)	JUS ISO 9000: 2001 3 (21,4%)		(c)	Оба 1 (7,1%)
Када први пут извршена сертификација QMS-а? 10 (71,4%)¹							
– од 1995. до 2000. године 1 (10%)							
– од 2004. до данас 9 (90%)							
Подаци о сертификационом телу(има) 11 (78,6%)				TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 5			
				SGS –System and Services Certification 1			
				ISOQAR 1			
				YUQS 3			
				SZS (ISS) 1			
Подаци о предмету сертификаковања: 8 (57,1%)							
– Производња и продаја дијететских суплемената 3							
– Ветеринарске активности-лабораторијска и клиничка дијагностика, откривање заразних болести животиња, испитивање намирница анималног порекла, хране за животиње, дистрибуција биолошких производа и лекова 1							
– “POS”, “Bar kod”, “Wireless”, “Label” системи и производња папирне конфекције 1							
– Пројектовање, надзор, инжењеринг и консалтинг 1							
– Производња PE амбалаже 1							
– Истраживање, развој, консалтинг и обука 1							
Сертификат важи до: 13 (92,9%)		(a)	до 2008. г. 3 (23,1%)				
		(a)	до 2009. г. 7 (53,8%)				
		(b)	сертификација/ресертификација је у току 3 (23,1%)				

¹ НАПОМЕНА: Податак се даје у случају када нису сви испитаници одговорили на постављено питање, и референтан је за апсолутне и релативне учесталости које се дају у наставку истог питања.

Колико је трајао рад на увођењу QMS (први пут)?		(a)	До 1 г. 12 (85,7%)	(b)	до 2 год. 2 (14,3%)	(c)	преко 2 год.
Да ли сте користили услуге неког консултанта приликом увођења QMS?							
(a)	Да. 11 (78,6%) Наведите ког(?)						
	AQA Београд 5						
	Q-Expert International Београд 1						
	KB Ekspert 1						
	Tekon Konsalting 1						
Selena consulting, Београд 1							
(b)	Не 3 (21,4%)						
Ако је ресертификација у току, да ли користите услуге неког консултанта? 5 (35,7%)							
(a)	Да. 1 (20%) Наведите ког(?)						
(b)	Не 4 (80%)						
ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ОСТАЛИМ СЕРТИФИКАТИМА							
Подаци о врсти сертификата:							
(a)	ISO 14001 5 (35,7%)		(b)	HACCP 3 (21,4%)		(c)	OHSAS
Када први пут извршена сертификација?		(a) ISO 14001 – после 2004. г. 5 (100%)					
		(b) HACCP – од 2006. г. ISO 22000:2006 3 (100%)					
		(c) OHSAS – сертификација у току 3					
Подаци о сертификационом телу(има)		(a) ISO 14001 – TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 3 – ISOQAR 1 – YUQS 1					
		(b) HACCP – TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 3					
		(c) OHSAS – TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 3					
Предмет сертифицивања:							
(a) ISO 14001	– Производња и продаја дијететских суплемената 1						
(b) HACCP	– Производња и продаја дијететских суплемената 1						
(c) OHSAS							
Сертификат важи до:		(a) ISO 14001 – до 2008. г. 1 (20%) – до 2009. г. 1 (20%) – до 2010. г. 3 (60%)			ресертификација је у току		
		(b) HACCP – до 2009. г. 3 (100%)			ресертификација је у току		
		(c) OHSAS			ресертификација је у току		
РАЗЛОЗИ ЗА СЕРТИФИКАЦИЈУ QMS, ПОТЕШКОЋЕ И ЕФЕКТИ							
1. Разлози за добијање ISO 9001 сертификата (можете назначити највише до 3 одговора):							
(a)	Захтеви будућих корисника за ISO 9000 8 (19,0%)						
(b)	Одржање/унапређење положаја на тржишту 11 (26,2%)						
(c)	Унапређење квалитета услуга 10 (23,8%)						
(d)	Притисци од стране корисника 5 (11,9%)						
(e)	ISO 9000 је добар као "алат за промоцију"						
(f)	Повећање ефикасности операција 2 (4,8%)						
(g)	Побољшање квалитета производа 6 (14,3%)						
(h)	Проба за <i>Total Quality Management</i>						
(i)	Редукција трошкова						
(j)	Повећање задовољства купаца						
(k)	Унапредјење система кроз јачање хоризонталних и вертикалних веза процеса						
2. Користи од сертификације према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):							
(a)	Боља контрола менаџмента 4 (10,0%)						
(b)	Унапређење свести о процедуралним проблемима 3 (7,5%)						
(c)	Употреба стандарда као промоционог алата 5 (12,5%)						
(d)	Побољшање односа са корисницима 3 (7,5%)						
(e)	Олакшице у елиминацији процедуралних проблема 2 (5,0%)						

(f)	Повећање ефикасности 6 (15,0%)
(g)	Повећање квалитета производа/услуге 6 (15,0%)
(h)	Задржани постојећи корисници
(i)	Повећање задовољења корисника 4 (10,0%)
(j)	Редукција трошкова
(k)	Побољшан положај на тржишту 7 (17,5%)
(l)	Помоћ при увођењу нових кадрова
(m)	Стална побољшања
3. Уобичајени проблеми при сертификацији према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора): 13 (92,9%)	
(a)	Време потребно да се напишу поступци 4 (12,1%)
(b)	Велика количина "папира" 11 (33,3%)
(c)	Висока цена имплементације 4 (12,1%)
(d)	Време потребно за спровођење и имплементацију 4 (12,1%)
(e)	Високи трошкови одржавања 3 (9,1%)
(f)	Недостатак конзистенције између оцењивача 1 (3,0%)
(g)	Време потрошено за проверу "папира" у предпровери
(h)	Нејасноће у стандарду 2 (6,1%)
(i)	Потешкоће приликом интерпретације стандарда 4 (12,1%)
(j)	Мерење перформанси процеса у услугама
(k)	Лоше преведен стандард
(l)	Лоше услуге консултаната
(m)	Отпор код "старије" радне снаге
(n)	Тимски рад
(o)	Обука запослених за примену и придржавање дефинисаних процедура
4. Разлози против сертификације према ISO 9000 (можете назначити највише до 3 одговора): 8 (57,2%)	
(a)	Сувише документације 3 (17,6%)
(b)	Високи трошкови имплементације 6 (35,3%)
(c)	Време потребно за комплетирање имплементације 2 (11,8%)
(d)	Време потребно за израду документације 3 (17,6%)
(e)	Високи трошкови одржавања система након сертификације 3 (17,6%)
(f)	Несхватање суштине примене стандарда
(g)	Кризни менаџмент
В) МОДЕЛ	
ПОСЛОВНА ИЗВРСНОСТ	
5. Да ли сте упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврности? 13 (92,9%)	
(a)	Да. Назначите начин(е) на који сте дошли до сазнања о овој проблематици (можете назначити више одговора): 12 (92,3%)
(a1)	Књиге 3 (13,6%)
(a2)	Часописи 3 (13,6%)
(a3)	Интернет 7 (31,8%)
(a4)	Присуствовали сте обуци која је обухватала ову проблематику 7 (31,8%)
(a5)	Други извори 2 (9,1%)
(b)	Не 1 (7,7%)
6. Да ли су роководиоци у Вашем предузећу упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврности? 11 (78,6%)	
(a)	Да. Назначите (уколико сте упознати) начин(е) на који сте дошли до сазнања о овој проблематици (можете назначити више одговора): 10 (90,9%)
(a1)	Књиге 1 (6,3%)
(a2)	Часописи 5 (31,3%)
(a3)	Интернет 3 (18,8%)
(a4)	Присуствовали су обуци која је обухватала ову проблематику 2 (12,5%)
(a5)	Лично сте их о томе обавестили (обучили) 2 (12,5%)
(a6)	Други извори 3 (18,8%)
(b)	Не 1 (9,1%)
7. Да ли се Вашем предузећу, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, води рачуна о ПРИНЦИПИМА пословне изврности?	
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим принципима: 13 (92,9%)
(a1)	Оријентација на резултате. Оцена: 4,23
(a2)	Усредсређеност на корисника. Оцена: 4,77
(a3)	Лидерство. Оцена: 3,92
(a4)	Процеси и чињенице. Оцена: 3,62
(a5)	Развој и укључивање људи (запослених). Оцена: 4,31
(a6)	Континуална побољшања и иновације. Оцена: 4,15

(a)7	Партнерство са добављачима.	Оцена: 4,46
(a)8	Корпоративна јавна одговорност	Оцена: 3,69
(b)	Не 1 (7,1%)	
8. Да ли се Вашем предузећу, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, води рачуна о КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности? 11 (78,6%)		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим критеријумима: 10 (90,9%)	
(a)1	Лидерство	Оцена: 3,90
(a)2	Политика и стратегија	Оцена: 4,20
(a)3	Управљање запосленима	Оцена: 4,10
(a)4	Партнерство и ресурси	Оцена: 4,00
(a)5	Процеси	Оцена: 3,90
(a)6	Задовољење купца	Оцена: 4,80
(a)7	Задовољење запослених	Оцена: 4,00
(a)8	Утицај на друштво	Оцена: 3,90
(a)9	Кључни пословни резултати	Оцена: 4,50
(b)	Не 1 (9,1%)	
9. Да ли се Вашем предузећу, приликом преиспитивања од стране руководства, води рачуна о уграђеним КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности? 13 (92,9%)		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим критеријумима: 12 (92,3%)	
(a)1	Лидерство	Оцена: 3,67
(a)2	Политика и стратегија	Оцена: 4,08
(a)3	Управљање запосленима	Оцена: 4,33
(a)4	Партнерство и ресурси	Оцена: 4,17
(a)5	Процеси	Оцена: 4,17
(a)6	Задовољење купца	Оцена: 4,67
(a)7	Задовољење запослених	Оцена: 3,92
(a)8	Утицај на друштво	Оцена: 3,92
(a)9	Кључни пословни резултати	Оцена: 4,67
(b)	Не 1 (7,7%)	
10. Уколико сте на претходна питања потврдно одговорили, којом оценом би сте оценили своју организацију у односу на критеријуме (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално))? 10 (71,4%)		
(a)	Лидерство	Оцена: 4,10
(b)	Политика и стратегија	Оцена: 4,00
(c)	Управљање запосленима	Оцена: 3,90
(d)	Партнерство и ресурси	Оцена: 4,10
(e)	Процеси	Оцена: 3,90
(f)	Задовољење купца	Оцена: 4,70
(g)	Задовољење запослених	Оцена: 4,00
(h)	Утицај на друштво	Оцена: 3,80
МАРКЕТИНГ ОДНОСА (Relationship Marketing)		
11. Да ли је у Вашем предузећу, на неки начин, у употреби концепт маркетинга односа? 13 (92,9%)		
(a)	Да 11 (84,6%)	(b) Не 2 (15,4%)
12. Уколико је претходни одговор потврдан, оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности УЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА овог концепта: 12 (85,7%)		
(a)	Разумевање очекивања корисника	Оцена: 4,58
(b)	Изградња партнерског односа са подговорачима	Оцена: 4,18
(c)	Оспособљавање и мотивација запослених	Оцена: 4,08
(d)	Тотални менаџмент квалитетом	Оцена: 4,17
13. Да ли сте довољно процизно упознати са оним што корисници очекују од вашег предузећа (производа и/или услуге који им се испоручује)?		
(a)	Да. Оценом 1-5 (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално)), по Вашем мишљењу, процените степен до кога се подударују очекивања корисника, са оним што од Вашег предузећа кроз производ и/или услугу добијају 13 (92,9%)	(a)1 Оцена: 4,23
(b)	Да. Не могу да прецизирам оцену 1 (7,1%)	
(c)	Не. Мала је прецизност утврђивања корисникових очекивања	
(d)	Не. Трошкови прикупљања података о захтевима и очекивањима су превелики	
(e)	Не	
14. Да ли знате која је то вредност(и) коју, кроз производе и/или услуге, испоручујете вашим корисницима?		
(a)	Да. 10 (71,4%) Опишите које:	
(a)1	Квалитет производа/услуге(а) 9 (50%)	
(a)2	Поузданост (уређаја/опreme/производа уопште)/поузданост у испоруци 2 (11,1%)	
(a)3	Функционалност/употребљивост производа	
(a)4	Безбедност/сигурност производа у потреби	
(a)5	Рок испоруке/брзина решавања поруџбина и рекламација 2 (11,1%)	
(a)6	Професионалност/тежња да се задовоље неизречени захтеви корисника	

(a)7	Стручност/доступност		
(a)8	Имиџ/престиж 1 (5,6%)		
(a)9	Услуга/сервис/обука за примену средстава/упутства за употребу		
(a)10	Цена 2 (11,1%)		
(a)11	Партнерски односи/континуитет 1 (5,6%)		
(a)12	Смањени трошкови одржавања		
(a)13	Вредности које подразумева TQM 1 (5,6%)		
(b)	Не 4 (28,6%)		
15. Који су критеријуми кључни код избора особља које треба да буде у директном контакту са корисницима? (можете назначити највише до 3 одговора)			
(a)	Школска спрема 3 (7,5%)	(b)	Искуство 10 (25%)
(c)	Комуникативност 13 (32,5%)	(d)	Иницијатива 12 (30%)
(e)	Креативност 2 (5%)	(f)	Физички изглед
16. Који су кључни услови за активно укључивање запослених у концепт маркетинга односа (пре свега се мисли на особље које треба да буде у директном контакту са корисницима)?			
(a)	Приступ усклађен са мисијом предузећа 5 (23,8%)		
(b)	Знања и вештине запослених за решавање проблема и доношење одлука 10 (47,6%)		
(c)	Ауторитет и одговорност запослених за доношење одлука на побољшању услуга 4 (19%)		
(d)	Клима у предузећу где је дозвољено правити грешке и учити на грешкама 2 (9,5%)		
17. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности ИЗЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА концепта маркетинга односа:			
(a)	Квалитет производа/услуга	Оцена: 4,64	
(b)	Задовољење корисника (ефекти: жалбе, поновна куповина, препорука)	Оцена: 4,69	
(c)	Лојалност корисника	Оцена: 4,50	
(d)	Повећање профитабилности	Оцена: 4,29	
ПРОЦЕС ИСТРАЖИВАЊА ПОТРЕБА, ОДНОСНО ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА ПРЕДУЗЕЋА			
18 Да ли имате посебно дефинисан/одређен процес за ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА и захтева корисника Вашег предузећа?			
(a)	Да 12 (85,7%)		
(b)	Не, саставни је део неког другог процеса. 2 (14,3%) Наведите ког:		
(b)1	Планирање и праћење производње		
(b)2	Процес продаје		
(b)3	Процес реализације уговореног посла		
(b)4	Комуникација и утврђивање задовољстав корисника/Комуникација са корисницима услуге 1		
(c)	Не		
19. На који начин је овај процес документован?			
(a)	Детаљније је обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету) 5 (35,7%)		
(b)	Процедура (поступак) за идентификовање захтева и очекивања корисника 8 (57,1%)		
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). 1 (7,1%) Наведите које/којих:		
(c)1	Преиспитивање и реализација уговора		
(c)2	Преиспитивање система квалитета од стране руководства		
(c)3	Процедура за комуникацију и утврђивање задовољстав корисника 1		
(c)4	Комуникација са корисницима услуге		
(c)5	Поступак продаје		
(c)6	Пружање саобраћајних услуга		
(d)	Постоји методологија као посебан документ на који се у документацији позивате		
(e)	Неки други начин. Наведите који:		
20. Назначите управљање/одговорност над процесом ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса): 11 (78,6%)			
(a)	Директор (Генерални директор) и/или власник 1 (5,6%)		
(b)	Извршно руководство (технички директор и/или комерцијални директор/директор института)		
(c)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења развој/истраживање и развој/развој и конструкција 1 (5,6%)		
(d)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења маркетинг 3 (16,7%)		
(e)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења комерцијала/продаја 5 (27,8%)		
(f)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења припрема производње		
(g)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења производња, координатор/руководилац градилишта		
(h)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења квалитет (руководилац квалитета и/или представник руководства за квалитет/руководилац и/или контроле) 3 (16,7%)		
(i)	Директори/руководиоци сектора/службе/одељења (уопште) 3 (16,7%)		
(j)	Руководилац пројекта/водећи пројектант/руководиоци израде понуда 1 (5,6%)		
(k)	Референт продаје/комерцијалиста/продавци/особље у непосредном контакту са корисницима услуга/особље које је укључено у реализацију услуге		
(l)	Инжењер/инжењер конструктор		

(m)	Чланови тима за израду понуда		
(n)	Сарадник за односе са јавношћу		
(o)	Сви запослени 1 (5,6%)		
21. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључене у процес ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (можете назначити више одговора)?			
(a)	Маркетинг 5 (14,3%)	(b)	Комерцијала/продаја 11 (31,4%)
(c)	Развојна служна 4 (11,4%)	(d)	Сервисна служба 2 (5,7%)
(e)	Сектор квалитета 5 (14,3%)	(f)	Извршно руководство 2 (5,7%)
(g)	Директор/власник 6 (17,1%)	(h)	
22. У којим фазама се врши ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА корисника (можете назначити више одговора)?			
(a)	Дефинисање политике и циљева квалитета 5 (20,8%)		
(b)	Истраживање потреба и очекивања 6 (25%)		
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге 1 (4,2%)		
(d)	Током поступка преиспитивања уговора 5 (20,8%)		
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга) 6 (25%)		
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга)		
(g)	Након рализације посла или испоруке производа		
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности 1 (4,2%)		
23. Да ли имате посебно дефинисан/одређен процес за ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ задовољства корисника Вашег предузећа?			
(a)	Да 13 (92,9%)		
(b)	Не, саставни је део неког другог процеса. 1 (7,1%) Наведите ког:		
(b)1	Процес реализације уговореног посла		
(b)2	Постпродајне активности		
(b)3	Процес продаје		
(b)4	Процеси мерења и анализе		
(b)5	Жалбе купаца		
(b)6	Регистар захтева купаца 1		
(c)	Не		
24. На који начин је овај процес документован?			
(a)	Детаљније је обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету) 3 (20%)		
(b)	Процедура (поступак) за праћење, мерење и анализу задовољства корисника 10 (66,7%)		
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). 1 (6,7%) Наведите које/којих:		
(c)1	Преиспитивање система квалитета од стране руководства		
(c)2	Регистар захтева купаца 1		
(c)3	Упутство - Комуникација са корисницима услуге		
(c)4	Успостављање и развијање односа са окружењем		
(c)5	Упутство за израду документације за сервисирање производа		
(c)6	Рекламације купаца		
(c)7	Упутство за мерење задовољства купца		
(c)8	Праћење, мерење и побољшање квалитета производа		
(d)	Постоји методологија као посебан документ на који се у документацији позивате 1 (6,7%)		
25. Назначите управљање/одговорност над процесом МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса): 10 (71,4%)			
(a)	Директор (Генерални директор) и/или власник 2 (11,1%)		
(b)	Извршно руководство (технички директор и/или комерцијални директор/директор института)		
(c)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења развој/истраживање и развој/развој и конструкција		
(d)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења маркетинг 2 (11,1%)		
(e)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења комерцијала/продаја 4 (22,2%)		
(f)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења припрема производње		
(g)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења производња, координатор/руководилац градилишта		
(h)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења квалитет (руководилац квалитета и/или представник руководства за квалитет/руководилац и/или контроле) 5 (27,8%)		
(i)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења сервиса купаца		
(j)	Директори/руководиоци сектора/службе/одељења (уопште) 4 (22,2%)		
(k)	Руководилац пројекта/водећи пројектант/руководиоци израде понуда 1 (5,6%)		
(l)	Референт продаје/комерцијалиста/продавци/особље у непосредном контакту са корисницима услуга/особље које је укључено у реализацију услуге		
(m)	Инжењер/инжењер конструктор/главни инжењер (нпр. погона)		
(n)	Сарадник за односе са јавношћу		
26. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључене у процес МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (можете назначити више одговора)?			
(a)	Маркетинг 7 (17,5%)	(b)	Комерцијала/продаја 12 (30%)

(c)	Развојна служба 5 (12,5%)	(d)	Сервисна служба
(e)	Сектор квалитета 9 (22,5%)	(f)	Извршно руководство 2 (5%)
(g)	Директор/власник 5 (12,5%)		
27. На који начин се врше активности истраживања потреба, односно праћења и мерења задовољства корисника (можете назначити више одговора)?			
(a)	Посматрање 4 (10,3%)	Р Р	4 (a) Истраживање потреба 4 (b) Мерење задовољства
(b)	Испитивање корисника 13 (33,3%)		
(b)1	Лични интервју 8 (26,7%)	Р Р	(a) Истраживање потреба 1 (b) Мерење задовољства
(b)2	Испитивање поштом (дописна анкета) 9 (30%)	Р Р	(a) Истраживање потреба 3 (b) Мерење задовољства
(b)3	Дописна e-mail анкета 7 (23,3%)	Р Р	(a) Истраживање потреба 1 (b) Мерење задовољства
(b)4	Анонимна анкета на већем узорку, уз присуство анкетара 1 (3,3%)	Р Р	(a) Истраживање потреба (b) Мерење задовољства
(b)5	Телефонски интервју 5 (16,7%)	Р Р	(a) Истраживање потреба (b) Мерење задовољства
(b)6	Омнибус-испитивање	Р Р	(a) Истраживање потреба (b) Мерење задовољства
(b)7	Испитивање фокус-групе	Р Р	(a) Истраживање потреба (b) Мерење задовољства
(b)8	On-line испитивања	Р Р	(a) Истраживање потреба (b) Мерење задовољства
(c)	Експеримент	Р Р	(a) Истраживање потреба (b) Мерење задовољства
(d)	Решавање жалби 4 (10,3%)		
(e)	Праћење предлога за унапређење (производа/услуга) које су упутили корисници 6 (15,4%)		
(f)	Решавање рекламација на производ 8 (20,5%)		
(g)	Праћење понашања производа у употреби (појава кварова/отказа на производима) 2 (5,1%)		
(h)	Сваки корисник који се врати истовремено је и задовољан корисник 2 (5,1%)		
28. Да ли користите неки од модела МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА: 8 (57,1%)			
(a)	Да: 2 (25%)		
(a)1	Капо модел		
(a)2	Модел прихватања иновација		
(a)3	SERVQUAL модел		
(b)	Не 6 (75%)		
29. У којим фазама се врши МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (можете назначити више одговора)?			
(a)	Дефинисање политике и циљева квалитета 2 (6,5%)		
(b)	Истраживање потреба и очекивања 6 (19,4%)		
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге		
(d)	Током поступка преиспитивања уговора 5 (16,1%)		
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга) 9 (29%)		
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга)		
(g)	Након рализације посла или испоруке производа 6 (19,4%)		
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности 3 (9,7%)		
30. Да ли се у фазама истраживања потреба, односно анализе задовољства корисника примењују неки алати квалитета? 9 (64,3%)			
(a)	Да: 3 (33,3%) Наведите које		
(a)1	Хистограм		
(a)2	Парето дијаграм		
(a)3	Ишикава дијаграм		
(a)4	Статистичке методе		
(a)5	PDCA		
(a)6	Бенчмаркинг		
(a)7	QFD (у припреми)		
(b)	Не 6 (66,7%)		
31. На који начин резултати анализе ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА предузећа утичу на побољшавате QMS (можете назначити највише до 3 одговора)?			
(a)	Кроз корективне/превентивне мере 9 (26,5%)		
(b)	(Ре)дефинисање политике, циљева и задатака квалитета 6 (17,6%)		
(c)	Планирање квалитета у наредном периоду 7 (20,6%)		
(d)	Кроз обуку кадрова 7 (20,6%)		
(e)	Систем награде и казне		
(f)	“Добра пракса” - колективно искуство 5 (14,7%)		
С) ЛИЧНИ СТАВОВИ			
32. Према Вашем мишљењу, колико највише руководство узима учешћа у увођењу и обезбеђењу ефикасног и ефикасног QMS-а?			
(a)	Пуно учешће (политика, циљеви, документација, обука, награђивање...) 4 (25%)		
(b)	Колико је неопходно потребно 8 (50%)		
(c)	“Тапшање по рамену” 3 (18,8%)		

(d)	Руководство интересују резултати, а не и шта се то ради 1 (6,3%)		
(e)	Не у мери у којој би било неопходно		
33. Колико промене у структури руководства имају утицаја на QMS?			
(a)	Веома велики утицај 3 (21,4%)	(b)	Велики утицај 8 (57,1%)
(c)	Незнатан утицај 2 (14,3%)	(d)	Не утиче 1 (7,1%)
34. Изјасните се шта је, у околностима у којима се налази домаћа привреда, важније:			
(a)	Извршити реконструкцију и реорганизацију предузећа (уз примену реинжењеринга, као основног алата) 5 (35,7%)		
(b)	Држати се QMS концепта и наставити ка пословној изврсности 2 (14,3%)		
(c)	И једно и друго 7 (50%)		
35. Оцените реалне (просек) могућности српске привреде да антиципира (препозна) и задовољи захтеве корисника? (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално)) 9 (64,3%)			
Оцена: 2,55			
36. Колико је реално очекивати да домаћа предузећа, посебно она сертифицирована, у неком наредном периоду (на пример 5-10 година), достигну компарабилни (упоредиви) концепт пословне изврсности? 10 (71,4%)			
(a)	Сасвим је реално		
(b)	Могуће је, али не сва предузећа/привредне гране 6 (60%)		
(c)	Зависи од развоја ситуације у друштву и држави 4 (40%)		
(d)	Нереално је очекивати		
(e)	Не могу да проценим		

Прилог 4 – Попуњена анкета намењена предузећима – сегмент: средња предузећа

A) ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ							
I. Седиште организације:							
(1)	Војводина 16 (42,1%)	(2)	Београд 10 (26,3%)	(3)	центр. Србија 12 (31,6%)	(4)	Косово
II. Власничка структура предузећа:							
(1)	приватно 29 (76,3%)	(2)	друштвено 3 (7,9%)	(3)	јав. 2 (5,3%)	(4)	остало непоменуто: 4 (10,5%) – Државна управа 1
III. Делатност предузећа (подела према Републичком заводу за статистику):							
(1)	Пољопривреда, лов, шумарство и водопривреда 2 (5,3%)						
(2)	Рибарство						
(3)	Вађење руда и камена (вађење енергетских сировина; вађење осталих сировина и материјала, осим енергетских)						
(4)	Прерађивачка индустрија 15 (39,5%)						
(5)	Производња и снабдевање електричном енергијом, гасом и водом 1 (2,6%)						
(6)	Грађевинарство 5 (13,2%)						
(7)	Трговина на велико и трговина на мало; оправка моторних возила, мотоцикала и предмета за личну употребу и домаћинство 4 (10,5%)						
(8)	Хотели и ресторани						
(9)	Саобраћај, складиштење и везе 3 (7,9%)						
(10)	Финансијско посредовање						
(11)	Активности у вези с некретнинама, изнајмљивање и пословне активности						
(12)	Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање 1 (2,6%)						
(13)	Образовање						
(14)	Здравствени и социјални рад 2 (5,3%)						
(15)	Остале комуналне, друштвене и личне услужне делатности 5 (13,2%)						
IV. Величина организације (подела према Републичком заводу за статистику):							
(1)	микро (0–9 запослених)			(1)	мало (10-49 запослених)		
(2)	средње (50 до 249 запослених) 38 (45,2%)			(3)	велико (250 и више запослених)		
V. Функција испитаника:							
(1)	дирек. 4 (10,5%)	(2)	руковод. 25 (65,8%)	(3)	саветник	(4)	власник
(5)	остало 9 (23,7%)						
ОСНОВНИ ПОДАЦИ О QMS							
Подаци о врсти сертификата:							
(a)	ISO 9001: 2000 24 (63,2%)		(b)	JUS ISO 9000: 2001 10 (26,3%)		(c)	Оба 4 (10,5%)
Када први пут извршена сертификација QMS-а? 32 (84,2%)¹							
– од 1995. до 2000. године 11 (34,4%)							
– од 2004. до данас 21 (65,6%)							
Подаци о сертификационом телу(има) 37 (97,4%)				TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 11			
				SGS –System and Services Certification 4			
				DAS-UKAS/D.A.S. CERTIFICATION Ltd. 3			
				OQS/IQNet 2			
				SQS - Swiss Association for Quality and Management System 1			
				AQA Internatoinal – Europe 1			
				SZS (ISS) 9			
				YUQS 3			
				PANCERT 3			
КВАЛИТЕТ Ниш 2							
EVROCERT - OQS/IQNet 2							

¹ НАПОМЕНА: Податак се даје у случају када нису сви испитаници одговорили на постављено питање, и референтан је за апсолутне и релативне учесталости које се дају у наставку истог питања.

Подаци о предмету сертификаковања: 23 (62,2%)							
– Изградња подземне инфраструктуре и телекомуникационих објеката 1							
– Увоз и промет лекова, помоћних лековитих и медицинских сред., парфимеријских и козметичких производа. 2							
– Инжењеринг у области енергетике, електро и машинских инсталација, технолошке опреме и еколошких постројења 1							
– Ремонт и ревитализација индустријских објеката 1							
– Контролисање квалитета и квантитета роба и услуга у пољопривреди и индустрији 2							
– Производња и сервисирање »Ех« уредјаја и ремонт електромотора и ручног електромоторног алата 1							
– Производња енергетских проводника и каблова изолованих термопластичним и умреживим полимерима, као и производња пластичних маса и мастербача 1							
– Откуп, прерада и извоз сумских печурака 1							
– Производња гумених мешавина и гумираних каблова 1							
– Услуге међународне шпедиције и транспорта, складиштења роба, спољнотрговинског пословања, посредовања и заступања 1							
– Производња средстава за заштиту биља и пластичне амбалазе 1							
– Изградња и одржавање грађевинских објеката 2							
– Унутрашња и међународна шпедиција 1							
– Процес издавања дозвола, уверења и одобрења за лекове и медицинска средства, контрола квалитета лекова и медицинских средстава 1							
– Производња вијака 1							
– Пројектовање, изградња и одржавање путева 1							
– Дизајн и израда производа текстилне и пластичне заштитне балистичке опреме, конфекција, производи од пластичних маса, вештачких смола и гуме 1							
– Израда штампане и каширане картонске амбалаже 1							
– Развој, пројектовање и производња одливака поступком прецизног ливења 1							
– Послови у надложности локалне самоуправе 1							
– Производња папирне, картонске и флексибилне амбалаже 1							
– Снабдевање гасом 1							
Сертификат важи до:		(a)	до 2008. г. 12 (31,6%)				
			до 2009. г. 11 (28,9%)				
			до 2010. г. 12 (31,6%)				
		(b)	сертификација/ресертификација је у току 3 (7,9%)				
Колико је трајао рад на увођењу QMS (први пут)?		(a)	До 1 г. 22 (66,7%)	(b)	до 2 год. 7 (21,2%)	(c)	преко 2 год. 4 (12,1%)
32 (86,5%)							
Да ли сте користили услуге неког консултанта приликом увођења QMS? 37 (97,4%)							
		Да. 31 (83,8%) Наведите ког(?)					
		ITC Нови Сад 3					
		AQA Београд 2					
		СIM College, Ниш 2					
		Terracotta 2					
		MMQ Niš 2					
		Q-Expert International Београд 2					
		Rapid-QMS Konsalting 1					
		Agencija Senka, Ниш 1					
(a)	EDUCTA 1						
		Техно Проинг (Институт за заштиту на раду а.д.) 1					
		EUROQUALITY d.o.o. EFECTA d.o.o. 1					
		SMS Consulting 1					
		AQM 1					
		QUALITAS EDUCATION Крагујевац 1					
		QEI Београд 1					
		INTERQUALITY Нови Сад 1					
		AQE International Београд 1					
		Koning Q 1					
(b)	Не 6 (16,2%)						
Ако је ресертификација у току, да ли користите услуге неког консултанта? 12 (31,6%)							
(a)	Да. 1 (8,3%) Наведите ког(?)						
		– QEI Београд 1					
(b)	Не 11 (91,7%)						
ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ОСТАЛИМ СЕРТИФИКАТИМА							
Подаци о врсти сертификата:							
(a)	ISO 14001 5 (13,2%)		(b)	HACCP 1 (2,6%)		(c)	OHSAS 1 (2,6%)
Када први пут извршена сертификација?		(a) ISO 14001					
		– од 2001. до 2004. г. 1 (20%)					
		– после 2004. г. 4 (80%)					

	(b) HACCP – до 2006. г. 1 (100%)	
	(c) OHSAS – после 2003. г. 1 (100%)	
Подаци о сертификационом телу(има)	(a) ISO 14001 – TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 1 – SGS –System and Services Certification 1 – SQS - Swiss Association for Quality and Management System 1 – OQS/IQNet 1 – YUQS 1	
	(b) HACCP – TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 1	
	(c) OHSAS – OQS/IQNet 1	
Предмет сертификаковања:		
(a) ISO 14001 – Инжењеринг у области енергетике, електро и машинских инсталација, технолошке опреме и еколошких постројења 1 – Производња средстава за заштиту биља и пластичне амбалазе 1 – Процес издавања дозвола, уверења и одобрења за лекове и медицинска средства, контрола квалитета лекова и медицинских средстава 1 – Дизајн и израда производа текстилне и пластичне заштитне балистичке опреме, конфекција, производи од пластичних маса, вештачких смола и гуме 1		
(b) HACCP – Откуп, прерада и извоз сумских печурака 1		
(c) OHSAS – Производња средстава за заштиту биља и пластичне амбалазе 1		
Сертификат важи до:	(a) ISO 14001 – до 2008. г. 3 (60%) – до 2009. г. 1 (20%) – до 2010. г. 1 (20%)	ресертификација је у току
	(b) HACCP – до 2008. г. 1 (100%)	ресертификација је у току
	(c) OHSAS – до 2008. г. 1 (100%)	ресертификација је у току
РАЗЛОЗИ ЗА СЕРТИФИКАЦИЈУ QMS, ПОТЕШКОЋЕ И ЕФЕКТИ		
1. Разлози за добијање ISO 9001 сертификата (можете назначити највише до 3 одговора):		
(a)	Захтеви будућих корисника за ISO 9000 11 (10,7%)	
(b)	Одржање/унапређење положаја на тржишту 25 (24,3%)	
(c)	Унапређење квалитета услуга 28 (27,2%)	
(d)	Притисци од стране корисника 3 (2,9%)	
(e)	ISO 9000 је добар као “алат за промоцију” 1 (1%)	
(f)	Повећање ефикасности операција 14 (13,6%)	
(g)	Побољшање квалитета производа 12 (11,7%)	
(h)	Проба за <i>Total Quality Management</i> 2 (1,9%)	
(i)	Редукција трошкова 5 (4,9%)	
(j)	Повећање задовољства купаца 1 (1%)	
(k)	Унапредјење система кроз јачање хоризонталних и вертикалних веза процеса. 1 (1%)	
2. Користи од сертификације према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):		
(a)	Боља контрола менаџмента 12 (11,7%)	
(b)	Унапређење свести о процедуралним проблемима 7 (6,8%)	
(c)	Употреба стандарда као промоционог алата 4 (3,9%)	
(d)	Побољшање односа са корисницима 8 (7,8%)	
(e)	Олакшице у елиминацији процедуралних проблема 6 (5,8%)	
(f)	Повећање ефикасности 15 (14,6%)	
(g)	Повећање квалитета производа/услуге 14 (13,6%)	
(h)	Задржани постојећи корисници 1 (1%)	
(i)	Повећање задовољења корисника 19 (18,4%)	
(j)	Редукција трошкова	
(k)	Побољшан положај на тржишту 12 (11,7%)	
(l)	Помоћ при увођењу нових кадрова 4 (3,9%)	
(m)	Стална побољшања 1 (1%)	
3. Уобичајени проблеми при сертификацији према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):		

(a)	Време потребно да се напишу поступци 24 (27%)	
(b)	Велика количина "папира" 14 (15,7%)	
(c)	Висока цена имплементације 4 (4,5%)	
(d)	Време потребно за спровођење и имплементацију 20 (22,5%)	
(e)	Високи трошкови одржавања 2 (2,2%)	
(f)	Недостатак конзистенције између оцењивача 1 (1,1%)	
(g)	Време потрошено за проверу "папира" у предпровери 5 (5,6%)	
(h)	Нејасноће у стандарду 4 (4,5%)	
(i)	Потешкоће приликом интерпретације стандарда 11 (12,4%)	
(j)	Мерење перформанси процеса у услугама 1 (1,1%)	
(k)	Лоше преведен стандард 1 (1,1%)	
(l)	Лоше услуге консултаната 1 (1,1%)	
(m)	Отпор код "старије" радне снаге 1 (1,1%)	
(n)	Тимски рад	
(o)	Обука запослених за примену и придржавање дефинисаних процедура	
4. Разлози против сертификације према ISO 9000 (можете назначити највише до 3 одговора): 26 (68,4%)		
(a)	Сувише документације 13 (26%)	
(b)	Високи трошкови имплементације 5 (10%)	
(c)	Време потребно за комплетирање имплементације 7 (14%)	
(d)	Време потребно за израду документације 4 (28%)	
(e)	Високи трошкови одржавања система након сертификације 10 (20%)	
(f)	Несхватате суштине примене стандарда 1 (2%)	
(g)	Кризни менаџмент	
В) МОДЕЛ		
ПОСЛОВНА ИЗВРСНОСТ		
5. Да ли сте упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврсности?		
(a)	Да. Назначите начин(е) на који сте дошли до сазнања о овој проблематици (можете назначити више одговора): 28 (73,7%)	
(a)1	Књиге 9 (18,4%)	
(a)2	Часописи 13 (26,5%)	
(a)3	Интернет 12 (24,5%)	
(a)4	Присуствовали сте обуци која је обухватала ову проблематику 9 (18,4%)	
(a)5	Други извори 6 (12,2%)	
(b)	Не 10 (26,3%)	
6. Да ли су роководиоци у Вашем предузећу упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврсности? 36 (94,7%)		
(a)	Да. Назначите (уколико сте упознати) начин(е) на који сте дошли до сазнања о овој проблематици (можете назначити више одговора): 19 (52,8%)	
(a)1	Књиге 1 (3,8%)	
(a)2	Часописи 6 (23,1%)	
(a)3	Интернет 5 (19,2%)	
(a)4	Присуствовали су обуци која је обухватала ову проблематику 6 (23,1%)	
(a)5	Лично сте их о томе обавестили (обучили) 4 (15,4%)	
(a)6	Други извори 4 (15,4%)	
(b)	Не 17 (47,2%)	
7. Да ли се Вашем предузећу, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, води рачуна о ПРИНЦИПИМА пословне изврсности? 32 (84,2%)		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим принципима: 24 (75%)	
(a)1	Оријентација на резултате.	Оцена: 4,29
(a)2	Усредсређеност на корисника.	Оцена: 4,46
(a)3	Лидерство.	Оцена: 3,75
(a)4	Процеси и чињенице.	Оцена: 3,54
(a)5	Развој и укључивање људи (запослених).	Оцена: 3,58
(a)6	Континуална побољшања и иновације.	Оцена: 3,50
(a)7	Партнерство са добављачима.	Оцена: 4,13
(a)8	Корпоративна јавна одговорност	Оцена: 3,43
(b)	Не 8 (25%)	
8. Да ли се Вашем предузећу, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, води рачуна о КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности? 32 (84,2%)		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим критеријумима: 24 (75%)	
(a)1	Лидерство	Оцена: 3,61
(a)2	Политика и стратегија	Оцена: 3,87
(a)3	Управљање запосленима	Оцена: 3,74
(a)4	Партнерство и ресурси	Оцена: 3,74

(a)5	Процеси	Оцена: 3,65
(a)6	Задовољење купца	Оцена: 4,39
(a)7	Задовољење запослених	Оцена: 3,65
(a)8	Утицај на друштво	Оцена: 3,48
(a)9	Кључни пословни резултати	Оцена: 4,45
(b)	Не 8 (25%)	
9. Да ли се Вашем предузећу, приликом преиспитивања од стране руководства, води рачуна о уграђеним КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврности? 34 (89,5%)		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим критеријумима: 26 (76,5%)	
(a)1	Лидерство	Оцена: 3,54
(a)2	Политика и стратегија	Оцена: 4,04
(a)3	Управљање запосленима	Оцена: 3,69
(a)4	Партнерство и ресурси	Оцена: 3,69
(a)5	Процеси	Оцена: 3,73
(a)6	Задовољење купца	Оцена: 4,42
(a)7	Задовољење запослених	Оцена: 3,81
(a)8	Утицај на друштво	Оцена: 3,46
(a)9	Кључни пословни резултати	Оцена: 4,35
(b)	Не 8 (23,5%)	
10. Уколико сте на претходна питања потврдно одговорили, којом оценом би сте оценили своју организацију у односу на критеријуме (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално))? 28 (73,7%)		
(a)	Лидерство	Оцена: 3,54
(b)	Политика и стратегија	Оцена: 3,64
(c)	Управљање запосленима	Оцена: 3,36
(d)	Партнерство и ресурси	Оцена: 3,54
(e)	Процеси	Оцена: 3,63
(f)	Задовољење купца	Оцена: 4,29
(g)	Задовољење запослених	Оцена: 3,39
(h)	Утицај на друштво	Оцена: 3,50
МАРКЕТИНГ ОДНОСА (Relationship Marketing)		
11. Да ли је у Вашем предузећу, на неки начин, у употреби концепт маркетинга односа? 36 (94,7%)		
(a)	Да 27 (75%)	(b) Не 9 (25%)
12. Уколико је претходни одговор потврдан, оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности УЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА овог концепта: 28 (73,7%)		
(a)	Разумевање очекивања корисника	Оцена: 4,32
(b)	Изградња партнерског односа са подуговарачима	Оцена: 3,73
(c)	Оспособљавање и мотивација запослених	Оцена: 3,50
(d)	Тотални менаџмент квалитетом	Оцена: 3,61
13. Да ли сте довољно процизно упознати са оним што корисници очекују од вашег предузећа (производа и/или услуге који им се испоручује)? 37 (97,4%)		
(a)	Да. Оценом 1-5 (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално)), по Вашем мишљењу, процените степен до кога се подударају очекивања корисника, са оним што од Вашег предузећа кроз производ и/или услугу добијају 24 (64,9%)	(a)1 Оцена: 4,29
(b)	Да. Не могу да прецизирам оцену 8 (21,6%)	
(c)	Не. Мала је прецизност утврђивања корисникових очекивања 3 (8,1%)	
(d)	Не. Трошкови прикупљања података о захтевима и очекивањима су превелики 1 (2,7%)	
(e)	Не 1 (2,7%)	
14. Да ли знате која је то вредност(и) коју, кроз производе и/или услуге, испоручујете вашим корисницима?		
(a)	Да. 34 (89,5%) Опишите које:	
(a)1	Квалитет производа/услуге(а) 29 (51,8%)	
(a)2	Поузданост (уређаја/опreme/производа уопште)/поузданост у испоруци 8 (14,3%)	
(a)3	Функционалност/употребљивост производа 6 (10,7%)	
(a)4	Безбедност/сигурност производа у потреби	
(a)5	Рок испоруке/брзина решавања поруџбина и рекламација 4 (7,1%)	
(a)6	Професионалност/тежња да се задовоље неизречени захтеви корисника 3 (5,4%)	
(a)7	Стручност/доступност 1 (1,8%)	
(a)8	Имиџ/престиж 1 (1,8%)	
(a)9	Услуга/сервис/обука за примену средстава/упутства за употребу 1 (1,8%)	
(a)10	Цена 2 (3,6%)	
(a)11	Партнерски односи/континуитет	
(a)12	Смањени трошкови одржавања 1 (1,8%)	
(a)13	Вредности које подразумева TQM	
(b)	Не 4 (10,5%)	
15. Који су критеријуми кључни код избора особља које треба да буде у директном контакту са корисницима? (можете назначити највише до 3 одговора) 37 (97,4%)		

(a)	Школска спрема 17 (17,2%)	(b)	Искуство 23 (23,2%)
(c)	Комуникативност 33 (33,3%)	(d)	Иницијатива 17 (17,2%)
(e)	Креативност 8 (8,1%)	(f)	Физички изглед 1 (1%)
16. Који су кључни услови за активно укључивање запослених у концепт маркетинга односа (пре свега се мисли на особље које треба да буде у директном контакту са корисницима)? 34 (89,5%)			
(a)	Приступ усклађен са мисијом предузећа 15 (33,3%)		
(b)	Знања и вештине запослених за решавање проблема и доношење одлука 20 (44,4%)		
(c)	Ауторитет и одговорност запослених за доношење одлука на побољшању услуга 9 (20%)		
(d)	Клима у предузећу где је дозвољено правити грешке и учити на грешкама 1 (2,2%)		
17. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности ИЗЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА концепта маркетинга односа: 36 (94,7%)			
(a)	Квалитет производа/услуга	Оцена: 4,67	
(b)	Задовољење корисника (ефекти: жалбе, поновна куповина, препорука)	Оцена: 4,50	
(c)	Лојалност корисника	Оцена: 4,00	
(d)	Повећање профитабилности	Оцена: 4,24	
ПРОЦЕС ИСТРАЖИВАЊА ПОТРЕБА, ОДНОСНО ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА ПРЕДУЗЕЋА			
18 Да ли имате посебно дефинисан/одређен процес за ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА и захтева корисника Вашег предузећа?			
(a)	Да 29 (76,3%)		
(b)	Не, саставни је део неког другог процеса. 6 (15,8%) Наведите ког:		
(b1)	– Процес реализације уговореног посла 2		
(b2)	– Комуникација и утврђивање задовољстав корисника/Комуникација са корисницима услуге 1		
(b1)	Планирање и праћење производње		
(b2)	Процес продаје		
(b3)	Процес реализације уговореног посла 2		
(b4)	Комуникација и утврђивање задовољстав корисника/Комуникација са корисницима услуге 1		
(c)	Не 3 (7,9%)		
19. На који начин је овај процес документован? 37 (97,4%)			
(a)	Детаљније је обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету) 12 (29,3%)		
(b)	Процедура (поступак) за идентификовање захтева и очекивања корисника 20 (48,8%)		
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). 9 (22%) Наведите које/којих:		
(c1)	Преиспитивање и реализација уговора		
(c2)	Преиспитивање система квалитета од стране руководства 1		
(c3)	Процедура за комуникацију и утврђивање задовољстав корисника		
(c4)	Комуникација са корисницима услуге 1		
(c5)	Поступак продаје 1		
(c6)	Пружање саобраћајних услуга 1		
(d)	Постоји методологија као посебан документ на који се у документацији позивате		
(e)	Неки други начин. Наведите који:		
20. Назначите управљање/одговорност над процесом ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса): 34 (89,5%)			
(a)	Директор (Генерални директор) и/или власник 15 (14%)		
(b)	Извршно руководство (технички директор и/или комерцијални директор/директор института) 10 (9,3%)		
(c)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења развој/истраживање и развој/развој и конструкција 12 (11,2%)		
(d)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења маркетинг 4 (3,7%)		
(e)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења комерцијала/продаја 18 (16,8%)		
(f)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења припрема производње 9 (8,4%)		
(g)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења производња, координатор/руководилац градилишта 5 (4,7%)		
(h)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења квалитет (руководилац квалитета и/или представник руководства за квалитет/руководилац и/или контроле) 9 (8,4%)		
(i)	Директори/руководиоци сектора/службе/одељења (уопште) 9 (8,4%)		
(j)	Руководилац пројекта/водећи пројектант/руководиоци израде понуда 3 (2,8%)		
(k)	Референт продаје/комерцијалиста/продавци/особље у непосредном контакту са корисницима услуга/особље које је укључено у реализацију услуге 10 (9,3%)		
(l)	Инжењер/инжењер конструктор 1 (0,9%)		
(m)	Чланови тима за израду понуда 1 (0,9%)		
(n)	Сарадник за односе са јавношћу 1 (0,9%)		
(o)	Сви запослени		
21. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључене у процес ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (можете назначити више одговора)?			
(a)	Маркетинг 9 (8,3%)	(b)	Комерцијала/продаја 29 (26,9%)
(c)	Развојна служна 14 (13%)	(d)	Сервисна служба 3 (2,8%)
(e)	Сектор квалитета 25 (23,1%)	(f)	Извршно руководство 10 (9,3%)

(g)	Директор/власник 16 (14,8%)	(h)	Припрема производње 2 (1,9%)			
22. У којим фазама се врши ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА корисника (можете назначити више одговора)?						
(a)	Дефинисање политике и цељева квалитета 23 (18,7%)					
(b)	Истраживање потреба и очекивања 17 (13,8%)					
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге 9 (7,3%)					
(d)	Током поступка преиспитивања уговора 18 (14,6%)					
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга) 14 (11,4%)					
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга) 20 (16,3%)					
(g)	Након рализације посла или испоруке производа 17 (13,8%)					
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности 5 (4,1%)					
23. Да ли имате посебно дефинисан/одређен процес за ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ задовољства корисника Вашег предузећа?						
(a)	Да 29 (76,3%)					
(b)	Не, саставни је део неког другог процеса. 8 (21,1%) Наведите ког:					
(b)1	Процес реализације уговореног посла 2					
(b)2	Постпродајне активности					
(b)3	Процес продаје					
(b)4	Процеси мерења и анализе					
(b)5	Жалбе купаца 1					
(b)6	Регистар захтева купаца					
(c)	Не 1 (2,6%)					
24. На који начин је овај процес документован?						
(a)	Детаљније је обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету) 11 (25,6%)					
(b)	Процедура (поступак) за праћење, мерење и анализу задовољства корисника 24 (55,8%)					
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). Наведите које/којих: 8 (18,6%)					
(c)1	Преиспитивање система квалитета од стране руководства 1					
(c)2	Регистар захтева купаца					
(c)3	Упутство - Комуникација са корисницима услуге 3					
(c)4	Успостављање и развијање односа са окружењем 1					
(c)5	Упутство за израду документације за сервисирање производа					
(c)6	Рекламације купаца					
(c)7	Упутство за мерење задовољства купца 1					
(c)8	Праћење, мерење и побољшање квалитета производа					
(d)	Постоји методологија као посебан документ на који се у документацији позивате					
25. Назначите управљање/одговорност над процесом МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса): 37 (97,4%)						
(a)	Директор (Генерални директор) и/или власник 8 (10%)					
(b)	Извршно руководство (технички директор и/или комерцијални директор/директор института) 8 (10%)					
(c)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења развој/истраживање и развој/развој и конструкција					
(d)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења маркетинг 4 (5%)					
(e)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења комерцијала/продаја 19 (23,8%)					
(f)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења припрема производње 2 (2,5%)					
(g)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења производња, координатор/руководилац градилишта 4 (5%)					
(h)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења квалитет (руководилац квалитета и/или представник руководства за квалитет/руководилац и/или контроле) 16 (20%)					
(i)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења сервиса купаца					
(j)	Директори/руководиоци сектора/службе/одељења (уопште) 8 (10%)					
(k)	Руководилац пројекта/водећи пројектант/руководиоци израде понуда 1 (1,2%)					
(l)	Референт продаје/комерцијалиста/продавци/особље у непосредном контакту са корисницима услуга/особље које је укључено у реализацију услуге 10 (12,5%)					
(m)	Инжењер/инжењер конструктор/главни инжењер (нпр. погона)					
(n)	Сарадник за односе са јавношћу					
26. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључене у процес МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (можете назначити више одговора)? 37 (97,4%)						
(a)	Маркетинг 7 (7,4%)	(b)	Комерцијала/продаја 27 (28,7%)			
(c)	Развојна служба 10 (10,6%)	(d)	Сервисна служба 1 (1,1%)			
(e)	Сектор квалитета 28 (29,8%)	(f)	Извршно руководство 7 (7,4%)			
(g)	Директор/власник 14 (14,9%)					
27. На који начин се врше активности истраживања потреба, односно праћења и мерења задовољства корисника (можете назначити више одговора)?						
(a)	Посматрање 9 (8,2%)	Љ Љ	6	(a) Истраживање потреба	3	(b) Мерење задовољства
(b)	Испитивање корисника 34 (30,9%)					
(b)1	Лични интервју 12 (23,1%)	Љ Љ	6	(a) Истраживање потреба	5	(b) Мерење задовољства

(b)2	Испитивање поштом (дописна анкета) 15 (28,8%)	Р Р	7	(a) Истраживање потреба	8	(b) Мерење задовољства
(b)3	Дописна e-mail анкета 14 (26,9%)	Р Р	7	(a) Истраживање потреба	10	(b) Мерење задовољства
(b)4	Анонимна анкета на већем узорку, уз присуство анкетара 3 (5,8%)	Р Р		(a) Истраживање потреба	2	(b) Мерење задовољства
(b)5	Телефонски интервју 7 (13,5%)	Р Р	3	(a) Истраживање потреба	3	(b) Мерење задовољства
(b)6	Омнибус-испитивање 1 (1,9%)	Р Р		(a) Истраживање потреба	1	(b) Мерење задовољства
(b)7	Испитивање фокус-групе	Р Р		(a) Истраживање потреба		(b) Мерење задовољства
(b)8	On-line испитивања	Р Р		(a) Истраживање потреба		(b) Мерење задовољства
(c)	Експеримент	Р Р		(a) Истраживање потреба		(b) Мерење задовољства
(d)	Решавање жалби 20 (18,2%)					
(e)	Праћење предлога за унапређење (производа/услуга) које су упутили корисници 13 (11,8%)					
(f)	Решавање рекламација на производ 20 (18,2%)					
(g)	Праћење понашања производа у употреби (појава кварова/отказа на производима) 9 (8,2%)					
(h)	Сваки корисник који се врати истовремено је и задовољан корисник 5 (4,5%)					
28. Да ли користите неки од модела МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА: 29 (76,3%)						
(a)	Да: 9 (31%)					
(a)1	Капо модел 3					
(a)2	Модел прихватања иновација 4					
(a)3	SERVQUAL модел 2					
(b)	Не 20 (69%)					
29. У којим фазама се врши МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (можете назначити више одговора)? 35 (92,1%)						
(a)	Дефинисање политике и циљева квалитета 10 (10,8%)					
(b)	Истраживање потреба и очекивања 9 (9,7%)					
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге 8 (8,6%)					
(d)	Током поступка преиспитивања уговора 11 (11,8%)					
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга) 10 (10,8%)					
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга) 8 (8,6%)					
(g)	Након рализације посла или испоруке производа 27 (29%)					
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности 10 (10,8%)					
30. Да ли се у фазама истраживања потреба, односно анализе задовољства корисника примењују неки алати квалитета? 29 (76,3%)						
(a)	Да: 8 (27,6%) Наведите које					
(a)1	Хистограм 4					
(a)2	Парето дијаграм 4					
(a)3	Ишикава дијаграм					
(a)4	Статистичке методе 2					
(a)5	PDCA 1					
(a)6	Бенчмаркинг					
(a)7	QFD (у припреми)					
(b)	Не 21 (72,4%)					
31. На који начин резултати анализе ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА предузећа утичу на побољшавате QMS (можете назначити највише до 3 одговора)? 36 (94,7%)						
(a)	Кроз корективне/превентивне мере 32 (38,1%)					
(b)	(Ре)дефинисање политике, циљева и задатака квалитета 10 (11,9%)					
(c)	Планирање квалитета у наредном периоду 21 (25%)					
(d)	Кроз обуку кадрова 15 (17,9%)					
(e)	Систем награде и казне 2 (2,4%)					
(f)	“Добра пракса” - колективно искуство 4 (4,8%)					
С) ЛИЧНИ СТАВОВИ						
32. Према Вашем мишљењу, колико највише руководство узима учешћа у увођењу и обезбеђењу ефикасног QMS-а?						
(a)	Пуно учешће (политика, циљеви, документација, обука, награђивање...) 9 (23,1%)					
(b)	Колико је неопходно потребно 25 (64,1%)					
(c)	“Тапшање по рамену” 1 (2,6%)					
(d)	Руководство интересују резултати, а не и шта се то ради 3 (7,7%)					
(e)	Не у мери у којој би било неопходно 1 (2,6%)					
33. Колико промене у структури руководства имају утицаја на QMS?						
(a)	Веома велики утицај 6 (15,8%)	(b)	Велики утицај 17 (44,7%)			
(c)	Незнатан утицај 8 (21,1%)	(d)	Не утиче 7 (18,4%)			
34. Изјасните се шта је, у околностима у којима се налази домаћа привреда, важније: 36 (94,7%)						

(a)	Извршити реконструкцију и реорганизацију предузећа (уз примену реинжењеринга, као основног алата) 7 (19,4%)
(b)	Држати се QMS концепта и наставити ка пословној изврсности 1 (2,8%)
(c)	И једно и друго 28 (77,8%)
35. Оцените реалне (просек) могућности српске привреде да антиципира (препозна) и задовољи захтеве корисника? (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално)) 37 (97,4%)	
Оцена: 2,38	
36. Колико је реално очекивати да домаћа предузећа, посебно она сертифицикована, у неком наредном периоду (на пример 5-10 година), достигну компарабилни (упоредиви) концепт пословне изврсности?	
(a)	Сасвим је реално 3 (7,7%)
(b)	Могуће је, али не сва предузећа/привредне гране 23 (59%)
(c)	Зависи од развоја ситуације у друштву и држави 11 (28,2%)
(d)	Нереално је очекивати 1 (2,6%)
(e)	Не могу да проценим 1 (2,6%)

Прилог 5 – Попуњена анкета намењена предузећима – сегмент: велика предузећа

A) ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ									
I. Седиште организације:									
(1)	Војводина 14 (43,7%)	(2)	Београд 3 (9,4%)	(3)	центр. Србија 15 (46,9%)	(4)	Косово		
II. Власничка структура предузећа:									
(1)	приватно 20 (62,5%)	(2)	друштвено 4 (12,5%)	(3)	јав. 7 (21,9%)	(4)	остало непоменуто: 1 (3,1%) – Државна управа 1		
III. Делатност предузећа (подела према Републичком заводу за статистику):									
(1)	Пољопривреда, лов, шумарство и водопривреда								
(2)	Рибарство								
(3)	Вађење руда и камена 1 (3%)								
(4)	Прерађивачка индустрија 23 (69,8%)								
(5)	Производња и снабдевање електричном енергијом, гасом и водом 4 (12,1%)								
(6)	Грађевинарство 3 (9,1%)								
(7)	Трговина на велико и трговина на мало; оправка моторних возила, мотоцикала и предмета за личну употребу и домаћинство								
(8)	Хотели и ресторани								
(9)	Саобраћај, складиштење и везе								
(10)	Финансијско посредовање								
(11)	Активности у вези с некретнинама, изнајмљивање и пословне активности								
(12)	Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање 1 (3%)								
(13)	Образовање								
(14)	Здравствени и социјални рад 1 (3%)								
(15)	Остале комуналне, друштвене и личне услужне делатности								
IV. Величина организације (подела према Републичком заводу за статистику):									
(1)	микро (0–9 запослених)			(1)	мало (10-49 запослених)				
(2)	средње (50 до 249 запослених)			(3)	велико (250 и више запослених) 32 (38,1%)				
V. Функција испитаника:									
(1)	дирек. 6 (18,7%)	(2)	руковод. 15 (46,9%)	(3)	савет. 3 (9,4%)	(4)	власник	(5)	остало 8 (25%)
ОСНОВНИ ПОДАЦИ О QMS									
Подаци о врсти сертификата:									
(a)	ISO 9001: 2000 19 (59,4%)		(b)	JUS ISO 9000: 2001 8 (25%)		(c)	Оба 5 (15,6%)		
Када први пут извршена сертификација QMS-а? 28 (87,5%)¹									
– од 1995. до 2000. године 9 (32,1%)									
– од 2001. до 2003. године 7 (25%)									
– од 2004. до данас 12 (42,9%)									
Подаци о сертификационом телу(има) 25 (78,1%)				TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 7					
				SGS –System and Services Certification 7					
				LRQA – Lloyd's Registar Quality Assurance 2					
				SQS - Swiss Association for Quality and Management System 1					
				DAS-UKAS/D.A.S. CERTIFICATION Ltd. 1					
				OQS/IQNet 1					
				AQA Internatoinal – Europe 1					
				SZS (ISS) 7					
				YUQS 2					
				EVROCERT - OQS/IQNet 1					
КВАЛИТЕТ Ниш 1				Војна контрола НВО 1					

¹ НАПОМЕНА: Податак се даје у случају када нису сви испитаници одговорили на постављено питање, и референтан је за апсолутне и релативне учесталости које се дају у наставку истог питања.

Подаци о предмету сертификавања: 14 (43,8%)						
– Производња мина заминобацаче, вођених и невођених ракета, противградних ракета и лансера, минско-експлозивних и иницијалних средстава 1						
– Производња и продаја пива 1						
– Производња PVC профила, производња PVC прозора и врата, флаширање природне-минералне воде 1						
– Развој, производња и продаја филтера уља, горива, ваздуха и других флуида 2						
– Производња и испорука електричне енергије, топлотне енергије, технолошке паре и железнички транспорт 1						
– Пројектовање грађевинских, рударских и пољопривредних машина; Израда техничко-технолошке документације и инвестиционих елабората; Истраживачко развојне услуге; Научно-истраживачка делатност 1						
– Развој и производња полимера, премазних средстава и хемикалија за третман воде 1						
– Фармацеутска производња 1						
– Испитивање и оцењивање наоружања и војне опреме, Еталонирање и преглед мерне опреме, Испитивање квалитета техничких производа за потребе цивилног тржишта 1						
– Производња опреме, заварених челичних конструкција, дизалица, редуктора и машина 1						
– Здравствене услуге 1						
– Пројектовање, производња и продаја путничких аутомобила 1						
– Производња и продаја сирових и јестивих биљних уља, јестивих рафинисаних биљних масти, мајонеза и производа сродних мајонезу, емулгатора и помоћних средстава у пекарској производњи, сунцокретове и сојине сачме и PET предформи, производња и продаја брашна 1						
Сертификат важи до: 28 (87,5%)	(a)	до 2008. г. 10 (35,7%)				
		до 2009. г. 4 (14,3%)				
		до 2010. г. 7 (25%)				
	(b)	сертификација/ресертификација је у току 7 (25%)				
Колико је трајао рад на увођењу QMS (први пут)? 31 (96,9%)	(a)	До 1 г. 16 (51,6%)	(b)	до 2 год. 7 (22,6%)	(c)	преко 2 год. 8 (25,8%)
Да ли сте користили услуге неког консултанта приликом увођења QMS? 31 (96,9%)						
(a)	Да. 26 (83,9%) Наведите ког(?)					
	AQA Београд 8					
	MMQ Ниш 2					
	CIM College, Ниш 1					
	Terracotta 1					
	QUALITAS EDUCATION Крагујевац 1					
	Факултет организационих наука, Београд 1					
	Q-EXPERT INTERNATIONAL Београд 1					
(b)	Југоинспект Београд 1					
	Не 5 (16,1%)					
Ако је ресертификација у току, да ли користите услуге неког консултанта? 15 (46,9%)						
(a)	Да. 3 (20%) Наведите ког(?)					
	– CIM Coledge Ниш 1					
(b)	Не 12 (80%)					
ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ОСТАЛИМ СЕРТИФИКАТИМА						
Подаци о врсти сертификата:						
(a)	ISO 14001 18 (56,3%)	(b)	HACCP 5 (15,6%)	(c)	OHSAS	
Када први пут извршена сертификација?	(a) ISO 14001					
	– од 2001. до 2004. г. 7 (38,9%)					
	– после 2004. г. 7 (38,9%)					
– сертификација у току 3						
(b) HACCP						
– до 2006. г. 4 (80%)						
– од 2006. г. ISO 22000:2006 1 (20%)						
– сертификација у току 2						
(c) OHSAS						
– сертификација у току 5						
Подаци о сертификационом телу(има)	(a) ISO 14001					
	– OQS/IQNet 4					
– SGS –System and Services Certification 3						
– AQA Internatoinal – Europe 2						
– TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 1						
– LRQA – Lloyd's Registar Quality Assurance 1						
(b) HACCP						
– SGS –System and Services Certification 2						
– TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 1						
– LRQA – Lloyd's Registar Quality Assurance 1						
– AQA Internatoinal – Europe 1						

		(c) OHSAS – SGS –System and Services Certification 2 – LRQA – Lloyd's Registrar Quality Assurance 1
Предмет сертификација:		
(a) ISO 14001 – Производња и продаја пива 1 – Производња PVC профила, производња PVC прозора и врата, флаширање природне-минералне воде 1 – Развој и производња полимера, премазних средстава и хемикалија за третман воде 1 – фармацеутска производња/Развој и производња фармацеутских и медицинских средстава, производња пластичне амбалаже 4		
(b) HACCP – Производња и продаја пива 1 – Флаширање природне-минералне воде 1 – Производња и продаја сирових и јестивих биљних уља, јестивих рафинисаних биљних масти, мајонеза и производа сродних мајонезу, емулгатора и помоћних средстава у пекарској производњи, сунцокретоу и сојине сачме и PET предформи, производња и продаја брашна 1		
(c) OHSAS – Производња и продаја пива 1		
Сертификат важи до:	(a) ISO 14001 – до 2008. г. 5 (27,8%) – до 2009. г. 1 (5,6%)	ресертификација је у току 5 (27,8%)
	(b) HACCP – до 2008. г. 3 (60%) – до 2009. г. 1 (20%) – до 2010. г. 1 (20%)	ресертификација је у току
	(c) OHSAS	ресертификација је у току
РАЗЛОЗИ ЗА СЕРТИФИКАЦИЈУ QMS, ПОТЕШКОЋЕ И ЕФЕКТИ		
1. Разлози за добијање ISO 9001 сертификата (можете назначити највише до 3 одговора):		
(a)	Захтеви будућих корисника за ISO 9000 11 (11,8%)	
(b)	Одржање/унапређење положаја на тржишту 21 (22,6%)	
(c)	Унапређење квалитета услуга 11 (11,8%)	
(d)	Притисци од стране корисника 3 (3,2%)	
(e)	ISO 9000 је добар као "алат за промоцију" 1 (1,1%)	
(f)	Повећање ефикасности операција 20 (21,5%)	
(g)	Побољшање квалитета производа 16 (17,2%)	
(h)	Проба за <i>Total Quality Management</i> 2 (2,2%)	
(i)	Редукација трошкова 8 (8,6%)	
(j)	Повећање задовољства купаца	
(k)	Унапредјење система кроз јачање хоризонталних и вертикалних веза процеса	
2. Користи од сертификације према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):		
(a)	Боља контрола менаџмента 12 (12,5%)	
(b)	Унапређење свести о процедуралним проблемима 8 (8,3%)	
(c)	Употреба стандарда као промоционог алата 2 (2,1%)	
(d)	Побољшање односа са корисницима 7 (7,3%)	
(e)	Олакшице у елиминацији процедуралних проблема 4 (4,2%)	
(f)	Повећање ефикасности 15 (15,6%)	
(g)	Повећање квалитета производа/услуге 11 (11,5%)	
(h)	Задржани постојећи корисници 2 (2,1%)	
(i)	Повећање задовољења корисника 15 (15,6%)	
(j)	Редукација трошкова 5 (5,2%)	
(k)	Побољшан положај на тржишту 11 (11,5%)	
(l)	Помоћ при увођењу нових кадрова 4 (4,2%)	
(m)	Стална побољшања	
3. Уобичајени проблеми при сертификацији према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):		
29 (90,6%)		
(a)	Време потребно да се напишу поступци 19 (28,4%)	
(b)	Велика количина "папира" 7 (10,4%)	
(c)	Висока цена имплементације 7 (10,4%)	
(d)	Време потребно за спровођење и имплементацију 12 (17,9%)	
(e)	Високи трошкови одржавања 3 (4,4%)	
(f)	Недостатак конзистенције између оцењивача 4 (6%)	
(g)	Време потрошено за проверу "папира" у предпровери 5 (7,5%)	
(h)	Нејасноће у стандарду 2 (3%)	
(i)	Потешкоће приликом интерпретације стандарда 6 (9%)	
(j)	Мерење перформанси процеса у услугама	
(k)	Лоше преведен стандард	
(l)	Лоше услуге консултаната	
(m)	Отпор код "старије" радне снаге	
(n)	Тимски рад 1 (1,5%)	

(o)	Обука запослених за примену и придржавање дефинисаних процедура 1 (1,5%)	
4. Разлози против сертификације према ISO 9000 (можете назначити највише до 3 одговора): 23 (71,9%)		
(a)	Сувише документације 5 (12,5%)	
(b)	Високи трошкови имплементације 11 (27,5%)	
(c)	Време потребно за комплетирање имплементације 10 (25%)	
(d)	Време потребно за израду документације 11 (27,5%)	
(e)	Високи трошкови одржавања система након сертификације 2 (5%)	
(f)	Несхватање суштине примене стандарда	
(g)	Кризни менаџмент 1 (2,5%)	
В) МОДЕЛ		
ПОСЛОВНА ИЗВРСНОСТ		
5. Да ли сте упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврности? 31 (96,9%)		
(a)	Да. Назначите начин(е) на који сте дошли до сазнања о овој проблематици (можете назначити више одговора): 28 (90,3%)	
(a1)	Књиге 7 (12,7%)	
(a2)	Часописи 16 (29,1%)	
(a3)	Интернет 15 (27,3%)	
(a4)	Присуствовали сте обуци која је обухватала ову проблематику 15 (27,3%)	
(a5)	Други извори 2 (3,6%)	
(b)	Не 3 (9,7%)	
6. Да ли су роководиоци у Вашем предузећу упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврности? 31 (96,9%)		
(a)	Да. Назначите (уколико сте упознати) начин(е) на који сте дошли до сазнања о овој проблематици (можете назначити више одговора): 26 (83,9%)	
(a1)	Књиге 6 (11,5%)	
(a2)	Часописи 15 (28,8%)	
(a3)	Интернет 12 (23,1%)	
(a4)	Присуствовали су обуци која је обухватала ову проблематику 13 (25%)	
(a5)	Лично сте их о томе обавестили (обучили) 3 (5,8%)	
(a6)	Други извори 3 (5,8%)	
(b)	Не 5 (16,1%)	
7. Да ли се у Вашем предузећу, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, води рачуна о ПРИНЦИПИМА пословне изврности? 31 (96,9%)		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим принципима: 29 (93,5%)	
(a1)	Оријентација на резултате.	Оцена: 4,03
(a2)	Усредсређеност на корисника.	Оцена: 4,24
(a3)	Лидерство.	Оцена: 3,83
(a4)	Процеси и чињенице.	Оцена: 4,11
(a5)	Развој и укључивање људи (запослених).	Оцена: 3,66
(a6)	Континуална побољшања и иновације.	Оцена: 3,62
(a7)	Партнерство са добављачима.	Оцена: 3,55
(a8)	Корпоративна јавна одговорност	Оцена: 3,66
(b)	Не 2 (6,5%)	
8. Да ли се у Вашем предузећу, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, води рачуна о КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврности? 31 (96,9%)		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим критеријумима: 29 (93,5%)	
(a1)	Лидерство	Оцена: 3,76
(a2)	Политика и стратегија	Оцена: 3,76
(a3)	Управљање запосленима	Оцена: 3,48
(a4)	Партнерство и ресурси	Оцена: 3,45
(a5)	Процеси	Оцена: 4,10
(a6)	Задовољење купца	Оцена: 4,41
(a7)	Задовољење запослених	Оцена: 3,38
(a8)	Утицај на друштво	Оцена: 3,43
(a9)	Кључни пословни резултати	Оцена: 3,97
(b)	Не 2 (6,5%)	
9. Да ли се у Вашем предузећу, приликом преиспитивања од стране руководства, води рачуна о уграђеним КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврности? 31 (96,9%)		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим критеријумима: 27 (87,1%)	
(a1)	Лидерство	Оцена: 3,73
(a2)	Политика и стратегија	Оцена: 3,88
(a3)	Управљање запосленима	Оцена: 3,50
(a4)	Партнерство и ресурси	Оцена: 3,62
(a5)	Процеси	Оцена: 4,04
(a6)	Задовољење купца	Оцена: 4,23
(a7)	Задовољење запослених	Оцена: 3,50

(a)8	Утицај на друштво	Оцена: 3,62
(a)9	Кључни пословни резултати	Оцена: 4,12
(b)	Не 4 (12,9%)	
10. Уколико сте на претходна питања потврдно одговорили, којом оценом би сте оценили своју организацију у односу на критеријуме (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално))? 29 (90,6%)		
(a)	Лидерство	Оцена: 3,62
(b)	Политика и стратегија	Оцена: 3,79
(c)	Управљање запосленима	Оцена: 3,31
(d)	Партнерство и ресурси	Оцена: 3,48
(e)	Процеси	Оцена: 3,97
(f)	Задовољење купца	Оцена: 4,21
(g)	Задовољење запослених	Оцена: 3,34
(h)	Утицај на друштво	Оцена: 3,38
МАРКЕТИНГ ОДНОСА (Relationship Marketing)		
11. Да ли је у Вашем предузећу, на неки начин, у употреби концепт маркетинга односа? 29 (90,6%)		
(a)	Да 25 (86,2%)	(b) Не 4 (13,8%)
12. Уколико је претходни одговор потврдан, оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности УЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА овог концепта: 27 (84,4%)		
(a)	Разумевање очекивања корисника	Оцена: 4,19
(b)	Изградња партнерског односа са подуговарачима	Оцена: 4,00
(c)	Оспособљавање и мотивација запослених	Оцена: 3,63
(d)	Тотални менаџмент квалитетом	Оцена: 3,74
13. Да ли сте довољно процизно упознати са оним што корисници очекују од вашег предузећа (производа и/или услуге који им се испоручује)? 31 (96,9%)		
(a)	Да. Оценом 1-5 (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално)), по Вашем мишљењу, процените степен до кога се подударају очекивања корисника, са оним што од Вашег предузећа кроз производ и/или услугу добијају 22 (71%)	(a)1 Оцена: 4,05
(b)	Да. Не могу да прецизирам оцену 5 (16,1%)	
(c)	Не. Мала је прецизност утврђивања корисникових очекивања 4 (12,9%)	
(d)	Не. Трошкови прикупљања података о захтевима и очекивањима су превелики	
(e)	Не	
14. Да ли знате која је то вредност(и) коју, кроз производе и/или услуге, испоручујете вашим корисницима? 27 (84,4%)		
(a)	Да. 26 (96,3%) Опишите које:	
(a)1	Квалитет производа/услуге(а) 23 (40,4%)	
(a)2	Поузданост (уређаја/опреме/производа уопште)/поузданост у испоруци 14 (24,6%)	
(a)3	Функционалност/употребљивост производа 6 (10,5%)	
(a)4	Безбедност/сигурност производа у потреби 5 (8,8%)	
(a)5	Рок испоруке/брзина решавања поруџбина и рекламација 2 (3,5%)	
(a)6	Професионалност/тежња да се задовоље неизречени захтеви корисника	
(a)7	Стручност/доступност 1 (1,8%)	
(a)8	Имиџ/престиж 1 (1,8%)	
(a)9	Услуга/сервис/обука за примену средстава/упутства за употребу 3 (5,3%)	
(a)10	Цена 1 (1,8%)	
(a)11	Партнерски односи/континуитет 1 (1,8%)	
(a)12	Смањени трошкови одржавања	
(a)13	Вредности које подразумева TQM	
(b)	Не 1 (3,7%)	
15. Који су критеријуми кључни код избора особља које треба да буде у директном контакту са корисницима? (можете назначити највише до 3 одговора) 31 (96,9%)		
(a)	Школска спрема 12 (13,2%)	(b) Искуство 21 (23,1%)
(c)	Комуникативност 27 (29,7%)	(d) Иницијатива 13 (14,3%)
(e)	Креативност 15 (16,5%)	(f) Физички изглед 3 (3,2%)
16. Који су кључни услови за активно укључивање запослених у концепт маркетинга односа (пре свега се мисли на особље које треба да буде у директном контакту са корисницима)? 31 (96,9%)		
(a)	Приступ усклађен са мисијом предузећа 13 (30,2%)	
(b)	Знања и вештине запослених за решавање проблема и доношење одлука 22 (51,2%)	
(c)	Ауторитет и одговорност запослених за доношење одлука на побољшању услуга 8 (18,6%)	
(d)	Клима у предузећу где је дозвољено правити грешке и учити на грешкама	
17. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности ИЗЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА концепта маркетинга односа: 31 (96,9%)		
(a)	Квалитет производа/услуга	Оцена: 4,61
(b)	Задовољење корисника (ефекти: жалбе, поновна куповина, препорука)	Оцена: 4,26
(c)	Лојалност корисника	Оцена: 3,87

(d) Повећање профитабилности	Оцена: 4,10		
ПРОЦЕС ИСТРАЖИВАЊА ПОТРЕБА, ОДНОСНО ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА ПРЕДУЗЕЋА			
18. Да ли имате посебно дефинисан/одређен процес за ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА и захтева корисника Вашег предузећа? 31 (96,9%)			
(a)	Да 25 (80,6%)		
(b)	Не, саставни је део неког другог процеса. 6 (19,4%) Наведите ког:		
(b)1	Планирање и праћење производње 1		
(b)2	Процес продаје 3		
(b)3	Процес реализације уговореног посла		
(b)4	Комуникација и утврђивање задовољстав корисника/Комуникација са корисницима услуге		
(c)	Не		
19. На који начин је овај процес документован? 30 (93,8%)			
(a)	Детаљније је обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету) 10 (27,8%)		
(b)	Процедура (поступак) за идентификовање захтева и очекивања корисника 18 (50%)		
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). 2 (5,6%) Наведите које/којих:		
(c)1	Преиспитивање и реализација уговора 1		
(c)2	Преиспитивање система квалитета од стране руководства 1		
(c)3	Процедура за комуникацију и утврђивање задовољстав корисника		
(c)4	Комуникација са корисницима услуге		
(c)5	Поступак продаје		
(c)6	Пружање саобраћајних услуга		
(d)	Постоји методологија као посебан документ на који се у документацији позивате 4 (11,1%)		
(e)	Неки други начин. 2 (5,6%)		
20. Назначите управљање/одговорност над процесом ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса): 23 (71,9%)			
(a)	Директор (Генерални директор) и/или власник 6 (9,2%)		
(b)	Извршно руководство (технички директор и/или комерцијални директор/директор института) 3 (4,6%)		
(c)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења развој/истраживање и развој/развој и конструкција 4 (6,2%)		
(d)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења маркетинг 15 (23,2%)		
(e)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења комерцијала/продаја 14 (21,5%)		
(f)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења припрема производње		
(g)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења производња, координатор/руководилац градилишта 2 (3,1%)		
(h)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења квалитет (руководилац квалитета и/или представник руководства за квалитет/руководилац и/или контроле) 9 (13,8%)		
(i)	Директори/руководиоци сектора/службе/одељења (уопште) 6 (9,2%)		
(j)	Руководилац пројекта/водећи пројектант/руководиоци израде понуда		
(k)	Референт продаје/комерцијалиста/продавци/особље у непосредном контакту са корисницима услуга/особље које је укључено у реализацију услуге 6 (9,2%)		
(l)	Инжењер/инжењер конструктор		
(m)	Чланови тима за израду понуда		
(n)	Сарадник за односе са јавношћу		
(o)	Сви запослени		
21. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључене у процес ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (можете назначити више одговора)? 31 (96,9%)			
(a)	Маркетинг 19 (16,5%)	(b)	Комерцијала/продаја 26 (22,6%)
(c)	Развојна служна 16 (13,9%)	(d)	Сервисна служба 7 (6,1%)
(e)	Сектор квалитета 23 (20%)	(f)	Извршно руководство 11 (9,6%)
(g)	Директор/власник 12 (10,4%)	(h)	Припрема производње 1 (0,9%)
22. У којим фазама се врши ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА корисника (можете назначити више одговора)? 31 (96,9%)			
(a)	Дефинисање политике и цељева квалитета 18 (16,5%)		
(b)	Истраживање потреба и очекивања 17 (15,6%)		
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге 15 (13,8%)		
(d)	Током поступка преиспитивања уговора 15 (13,8%)		
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга) 13 (11,9%)		
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга) 10 (9,2%)		
(g)	Након рализације посла или испоруке производа 8 (7,3%)		
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности 13 (11,9%)		
23. Да ли имате посебно дефинисан/одређен процес за ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ задовољства корисника Вашег предузећа?			
(a)	Да 27 (84,4%)		
(b)	Не, саставни је део неког другог процеса. 5 (15,6%) Наведите ког:		
(b)1	Процес реализације уговореног посла		

(b)2	Постпродајне активности 1					
(b)3	Процес продаје 1					
(b)4	Процеси мерења и анализе 2					
(b)5	Жалбе купаца					
(b)6	Регистар захтева купаца					
(c)	Не					
24. На који начин је овај процес документован? 31 (96,9%)						
(a)	Детаљније је обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету) 8 (22,2%)					
(b)	Процедура (поступак) за праћење, мерење и анализу задовољства корисника 20 (55,6%)					
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). 3 (8,3%) Наведите које/којих:					
(c)1	Преиспитивање система квалитета од стране руководства 1					
(c)2	Регистар захтева купаца					
(c)3	Упутство - Комуникација са корисницима услуге					
(c)4	Успостављање и развијање односа са окружењем					
(c)5	Упутство за израду документације за сервисирање производа 1					
(c)6	Рекламације купаца 1					
(c)7	Упутство за мерење задовољства купца					
(c)8	Праћење, мерење и побољшање квалитета производа 1					
(d)	Постоји методологија као посебан документ на који се у документацији позивате 5 (13,9%)					
25. Назначите управљање/одговорност над процесом МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса): 24 (75%)						
(a)	Директор (Генерални директор) и/или власник 2 (2,6%)					
(b)	Извршно руководство (технички директор и/или комерцијални директор/директор института) 2 (2,6%)					
(c)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења развој/истраживање и развој/развој и конструкција 4 (5,2%)					
(d)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења маркетинг 19 (24,7%)					
(e)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења комерцијала/продаја 18 (23,4%)					
(f)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења припрема производње					
(g)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења производња, координатор/руководилац градилишта 2 (2,6%)					
(h)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења квалитет (руководилац квалитета и/или представник руководства за квалитет/руководилац и/или контроле) 15 (19,5%)					
(i)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења сервиса купаца 2 (2,6%)					
(j)	Директори/руководиоци сектора/службе/одељења (уопште) 2 (2,6%)					
(k)	Руководилац пројекта/водећи пројектант/руководиоци израде понуда					
(l)	Референт продаје/комерцијалиста/продавци/особље у непосредном контакту са корисницима услуга/особље које је укључено у реализацију услуге 7 (9,1%)					
(m)	Инжењер/инжењер конструктор/главни инжењер (нпр. погона) 1 (1,3%)					
(n)	Сарадник за односе са јавношћу 3 (3,8%)					
26. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључење у процес МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (можете назначити више одговора)?						
(a)	Маркетинг 19 (18,6%)	(b)	Комерцијала/продаја 24 (23,5%)			
(c)	Развојна служна 10 (9,8%)	(d)	Сервисна служба 9 (8,8%)			
(e)	Сектор квалитета 22 (21,6%)	(f)	Извршно руководство 9 (8,8%)			
(g)	Директор/власник 9 (8,8%)					
27. На који начин се врше активности истраживања потреба, односно праћења и мерења задовољства корисника (можете назначити више одговора)?						
(a)	Посматрање 12 (11,1%)	Р Р	3	(a) Истраживање потреба	6	(b) Мерење задовољства
(b)	Испитивање корисника 28 (25,7%)					
(b)1	Лични интервју 13 (25,5%)	Р Р	9	(a) Истраживање потреба	11	(b) Мерење задовољства
(b)2	Испитивање поштом (дописна анкета) 9 (17,6%)	Р Р	4	(a) Истраживање потреба	5	(b) Мерење задовољства
(b)3	Дописна e-mail анкета 10 (19,6%)	Р Р	4	(a) Истраживање потреба	5	(b) Мерење задовољства
(b)4	Анонимна анкета на већем узорку, уз присуство анкетара 6 (11,8%)	Р Р	4	(a) Истраживање потреба	5	(b) Мерење задовољства
(b)5	Телефонски интервју 4 (7,8%)	Р Р	4	(a) Истраживање потреба	4	(b) Мерење задовољства
(b)6	Омнибус-испитивање	Р Р		(a) Истраживање потреба		(b) Мерење задовољства
(b)7	Испитивање фокус-групе 6 (11,8%)	Р Р	5	(a) Истраживање потреба	5	(b) Мерење задовољства
(b)8	On-line испитивања 3 (5,9%)	Р Р	3	(a) Истраживање потреба		(b) Мерење задовољства
(c)	Експеримент 1 (0,9%)	Р Р		(a) Истраживање потреба		Мерење задовољства
(d)	Решавање жалби 21 (19,3%)					
(e)	Праћење предлога за унапређење (производа/услуга) које су упутили корисници 13 (11,9%)					
(f)	Решавање рекламација на производ 19 (17,4%)					
(g)	Праћење понашања производа у употреби (појава кварова/отказа на производима) 14 (12,8%)					
(h)	Сваки корисник који се врати истовремено је и задовољан корисник 1 (0,9%)					
28. Да ли користите неки од модела МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА: 26 (81,3%)						

(a)	Да: 12 (46,2%)		
(a1)	Капо модел 6		
(a2)	Модел прихватања иновација 3		
(a3)	SERVQUAL модел		
(b)	Не 14 (53,8%)		
29. У којим фазама се врши МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (можете назначити више одговора)? 31 (96,9%)			
(a)	Дефинисање политике и циљева квалитета 11 (11,6%)		
(b)	Истраживање потреба и очекивања 18 (18,9%)		
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге 5 (5,3%)		
(d)	Током поступка преиспитивања уговора 10 (10,5%)		
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга) 6 (6,3%)		
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга) 14 (14,8%)		
(g)	Након рализације посла или испоруке производа 18 (18,9%)		
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности 13 (13,7%)		
30. Да ли се у фазама истраживања потреба, односно анализе задовољства корисника примењују неки алати квалитета? 24 (75%)			
(a)	Да. 9 (37,5%) Наведите које		
(a1)	Хистограм 1		
(a2)	Парето дијаграм 2		
(a3)	Ишикава дијаграм 2		
(a4)	Статистичке методе 1		
(a5)	PDCA		
(a6)	Бенчмаркинг 1		
(a7)	QFD (у припреми) 1		
(b)	Не 15 (62,5%)		
31. На који начин резултати анализе ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА предузећа утичу на побољшавате QMS (можете назначити највише до 3 одговора)? 31 (96,9%)			
(a)	Кроз корективне/превентивне мере 23 (27,7%)		
(b)	(Ре)дефинисање политике, циљева и задатака квалитета 19 (22,9%)		
(c)	Планирање квалитета у наредном периоду 20 (24,1%)		
(d)	Кроз обуку кадрова 11 (13,3%)		
(e)	Систем награде и казне 3 (3,6%)		
(f)	“Добра пракса” - колективно искуство 7 (8,4%)		
С) ЛИЧНИ СТАВОВИ			
32. Према Вашем мишљењу, колико највише руководство узима учешћа у увођењу и обезбеђењу ефективног и ефикасног QMS-а? 30 (93,8%)			
(a)	Пуно учешће (политика, циљеви, документација, обука, награђивање...) 23 (76,7%)		
(b)	Колико је неопходно потребно 6 (20%)		
(c)	“Тапшање по рамену”		
(d)	Руководство интересују резултати, а не и шта се то ради 1 (3,3%)		
(e)	Не у мери у којој би било неопходно		
33. Колико промене у структури руководства имају утицаја на QMS? 30 (93,8%)			
(a)	Веома велики утицај 4 (13,3%)	(b)	Велики утицај 12 (40%)
(c)	Незнатан утицај 11 (36,7%)	(d)	Не утиче 3 (10%)
34. Изјасните се шта је, у околностима у којима се налази домаћа привреда, важније: 30 (93,8%)			
(a)	Извршити реконструкцију и реорганизацију предузећа (уз примену реинжењеринга, као основног алата) 1 (3,3%)		
(b)	Држати се QMS концепта и наставити ка пословној изврсности 3 (10%)		
(c)	И једно и друго 26 (86,7%)		
35. Оцените реалне (просек) могућности српске привреде да антиципира (препозна) и задовољи захтеве корисника? (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално)) 30 (93,8%)			
Оцена: 2,60			
36. Колико је реално очекивати да домаћа предузећа, посебно она сертифицикована, у неком наредном периоду (на пример 5-10 година), достигну компарабилни (упоредиви) концепт пословне изврсности? 30 (93,8%)			
(a)	Сасвим је реално 4 (12,5%)		
(b)	Могуће је, али не сва предузећа/привредне гране 16 (50%)		
(c)	Зависи од развоја ситуације у друштву и држави 11 (34,4%)		
(d)	Нереално је очекивати 1 (3,1%)		
(e)	Не могу да проценим		

Прилог 6 – Попуњена анкета намењена предузећима – сумарни приказ

A) ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ							
I. Седиште организације:							
(1)	Војводина 35 (41,7%)	(2)	Београд 18 (21,4%)	(3)	центр. Србија 31 (36,9%)	(4)	Косово
II. Власничка структура предузећа:							
(1)	приватно 61 (72,6%)	(2)	друштвено 8 (9,5%)	(3)	јав. 10 (11,9%)	(4)	остало непоменуто: 5 (6%) – Државна управа 2
III. Делатност предузећа (подела према Републичком заводу за статистику):							
(1)	Пољопривреда, лов, шумарство и водопривреда 3 (3,4%)						
(2)	Рибарство						
(3)	Вађење руда и камена 1 (1,1%)						
(4)	Прерађивачка индустрија 46 (52,3%)						
(5)	Производња и снабдевање електричном енергијом, гасом и водом 5 (5,7%)						
(6)	Грађевинарство 9 (10,2%)						
(7)	Трговина на велико и трговина на мало; оправка моторних возила, мотоцикала и предмета за личну употребу и домаћинство 8 (9,1%)						
(8)	Хотели и ресторани						
(9)	Саобраћај, складиштење и везе 3 (3,4%)						
(10)	Финансијско посредовање						
(11)	Активности у вези с некретнинама, изнајмљивање и пословне активности						
(12)	Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање 2 (2,3%)						
(13)	Образовање 3 (3,4%)						
(14)	Здравствени и социјални рад 3 (3,4%)						
(15)	Остале комуналне, друштвене и личне услужне делатности 5 (5,7%)						
IV. Величина организације (подела према Републичком заводу за статистику):							
(1)	микро (0–9 запослених) 6 (7,2%)			(1)	мало (10–49 запослених) 8 (9,5%)		
(2)	средње (50 до 249 запослених) 38 (45,2%)			(3)	велико (250 и више запослених) 32 (38,1%)		
V. Функција испитаника:							
(1)	дирек. 10 (11,9%)	(2)	руковод. 49 (58,3%)	(3)	савет. 3 (3,6%)	(4)	власник
(5)	остало 22 (26,2%)						
ОСНОВНИ ПОДАЦИ О QMS							
Подаци о врсти сертификата:							
(a)	ISO 9001: 2000 53 (63,1%)		(b)	JUS ISO 9000: 2001 21 (25%)		(c)	Оба 10 (11,9%)
Када први пут извршена сертификација QMS-а? 70 (83,3%)¹							
– од 1995. до 2000. године 21 (30%)							
– од 2001. до 2003. године 7 (10%)							
– од 2004. до данас 42 (60%)							
Подаци о сертификационом телу(има) 73 (86,9%)				TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 23			
				SGS –System and Services Certification 12			
				DAS-UKAS/D.A.S. CERTIFICATION Ltd. 4			
				OQS/IQNet 3			
				SQS - Swiss Association for Quality and Management System 2			
				LRQA – Lloyd's Registar Quality Assurance 2			
				AQA Internatoinal – Europe 2			
				ISOQAR 1			
				SZS (ISS) 17			
				YUQS 8			
				EVROCERT - OQS/IQNet 3			
				КВАЛИТЕТ Ниш 3			
PANCERT 3							
Војна контрола НВО 1							

¹ НАПОМЕНА: Податак се даје у случају када нису сви испитаници одговорили на постављено питање, и референтан је за апсолутне и релативне учесталости које се дају у наставку истог питања.

Подаци о предмету сертификавања:

- Производња и продаја дијететских суплемената **3**
- Ветеринарске активности-лабораторијска и клиничка дијагностика, откривање заразних болести животиња, испитивање намирница анималног порекла, хране за животиње, дистрибуција биолошких производа и лекова **1**
- “POS”, “Bar kod”, “Wireless”, “Label” системи и производња папирне конфекције **1**
- Пројектовање, надзор, инжењеринг и консалтинг **1**
- Производња РЕ амбалаже **1**
- Истраживање, развој, консалтинг и обука **1**
- Изградња подземне инфраструктуре и телекомуникационих објеката **1**
- Увоз и промет лекова, помоћних лековитих и медицинских сред., парфимеријских и козметичких производа. **2**
- Инжењеринг у области енергетике, електро и машинских инсталација, технолошке опреме и еколошких постројења **1**
- Ремонт и ревитализација индустријских објеката **1**
- Контролисање квалитета и квантитета роба и услуга у пољопривреди и индустрији **2**
- Производња и сервисирање »Ех« уредјаја и ремонт електромотора и ручног електромоторног алата **1**
- Производња енергетских проводника и каблова изолованих термопластичним и умреживим полимерима, као и производња пластичних маса и мастербача **1**
- Откуп, прерада и извоз сумских печурака **1**
- Производња гумених мешавина и гумираних каблова **1**
- Услуге међународне шпедиције и транспорта, складиштења роба, спољнотрговинског пословања, посредовања и заступања **1**
- Производња средстава за заштиту биља и пластичне амбалаже **1**
- Изградња и одржавање грађевинских објеката **2**
- Унутрашња и међународна шпедиција **1**
- Процес издавања дозвола, уверења и одобрења за лекове и медицинска средства, контрола квалитета лекова и медицинских средстава **1**
- Производња вијака **1**
- Пројектовање, изградња и одржавање путева **1**
- Дизајн и израда производа текстилне и пластичне заштитне балистичке опреме, конфекција, производи од пластичних маса, вештачких смола и гуме **1**
- Израда штампане и каширане картонске амбалаже **1**
- Развој, пројектовање и производња одливака поступком прецизног ливења **1**
- Послови у надљжности локалне самоуправе **1**
- Производња папирне, картонске и флексибилне амбалаже **1**
- Снабдевање гасом **1**
- Производња мина заминобацаче, вођених и невођених ракета, противградних ракета и лансера, минско-експлозивних и иницијалних средстава **1**
- Производња и продаја пива **1**
- Производња PVC профила, производња PVC прозора и врата, флаширање природне-минералне воде **1**
- Развој, производња и продаја филтера уља, горива, ваздуха и других флуида **2**
- Производња и испорука електричне енергије, топлотне енергије, технолошке паре и железнички транспорт **1**
- Пројектовање грађевинских, рударских и пољопривредних машина; Израда техничко-технолошке документације и инвестиционих елабората; Истраживачко развојне услуге; Научно-истраживачка делатност **1**
- Развој и производња полимера, премазних средстава и хемикалија за третман воде **1**
- Фармацеутска производња **1**
- Испитивање и оцењивање наоружања и војне опреме, Еталонирање и преглед мерне опреме, Испитивање квалитета техничких производа за потребе цивилног тржишта **1**
- Производња опреме, заварених челичних конструкција, дизалица, редуктора и машина **1**
- Здравствене услуге **1**
- Пројектовање, производња и продаја путничких аутомобила **1**
- Производња и продаја сирових и јестивих биљних уља, јестивих рафинисаних биљних масти, мајонеза и производа сродних мајонезу, емулгатора и помоћних средстава у пекарској производњи, сунцокретове и сојине сачме и PET предформи, производња и продаја брашна **1**

Сертификат важи до: 79 (94,1%)	(a)	до 2008. г. 25 (31,6%)				
		до 2009. г. 22 (27,8%)				
		до 2010. г. 19 (24,1%)				
(b)	сертификација/ресертификација је у току 13 (16,5%)					
Колико је трајао рад на увођењу QMS (први пут)? 78 (92,9%)	(a)	До 1 г. 50 (64,1%)	(b)	до 2 г. 16 (20,5%)	(c)	преко 2 год. 12 (15,4%)
Да ли сте користили услуге неког консултанта приликом увођења QMS? 82 (97,6%)						
(a)	Да. 68 (82,9%) Наведите ког(?)					
	AQA Београд 15					
	MMQ Ниш 4					
	СIМ College, Ниш 3					
	Q-Expert International Београд 3					
	ITC Нови Сад 3					
	Terracotta 3					

	QUALITAS EDUCATION Крагујевац 2
	Техно Проинг (Институт за заштиту на раду а.д.) 1
	EUROQUALITY d.o.o. EFECTA d.o.o. 1
	Rapid-QMS Konsalting 1
	Agencija Senka, Ниш 1
	SMS Consulting 1
	AQM 1
	EDUCTA 1
	QEI Београд 1
	INTERQUALITY Нови Сад 1
	AQE International Београд 1
	Koning Q 1
	Факултет организационих наука, Београд 1
	Q-EXPERT INTERNATIONAL Београд 1
	Југоинспект Београд 1
	KB Ekspert 1
	Tekon Konsalting 1
	Selena consulting, Београд 1
(b)	Не 14 (17,1%)
Ако је ресертификација у току, да ли користите услуге неког консултанта? 32 (38,1%)	
(a)	Да. 5 (15,6%) Наведите ког(?) – CIM Coledge Ниш 1 – QEI Београд 1
(b)	Не 27 (84,4%)
ОСНОВНИ ПОДАЦИ О ОСТАЛИМ СЕРТИФИКАТИМА	
Подаци о врсти сертификата:	
(a)	ISO 14001 28 (33,3%)
(b)	HACCP 9 (10,7%)
(c)	OHSAS 1 (1,2%)
Када први пут извршена сертификација?	(a) ISO 14001 – од 2001. до 2004. г. 8 (28,6%) – после 2004. г. 16 (57,1%) – сертификација у току 3
	(b) HACCP – до 2006. г. 5 (55,6%) – од 2006. г. ISO 22000:2006 4 (44,4%) – сертификација у току 2
	(c) OHSAS – после 2003. г. 1 (100%) – сертификација у току 8
Подаци о сертификационом телу(има)	(a) ISO 14001 – TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 5 – OQS/IQNet 5 – SGS –System and Services Certification 4 – AQA Internatoinal – Europe 2 – LRQA – Lloyd's Registrar Quality Assurance 1 – SQS - Swiss Association for Quality and Management System 1 – ISOQAR 1 – YUQS 2
	(b) HACCP – TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 5 – SGS –System and Services Certification 2 – LRQA – Lloyd's Registrar Quality Assurance 1 – AQA Internatoinal – Europe 1
	(c) OHSAS TÜV (TÜV SÜD MANAGEMENT SERVICE, RWTÜV (TÜV NORD), TÜV Systems, TÜV Bayern Sava) 3 SGS –System and Services Certification 2 LRQA – Lloyd's Registrar Quality Assurance 1 OQS/IQNet 1
Предмет сертификавања:	

(a) ISO 14001
– Производња и продаја дијететских суплемената 1
– Инжењеринг у области енергетике, електро и машинских инсталација, технолошке опреме и еколошких постројења 1
– Производња средстава за заштиту биља и пластичне амбалазе 1
– Процес издавања дозвола, уверења и одобрења за лекове и медицинска средства, контрола квалитета лекова и медицинских средстава 1
– Дизајн и израда производа текстилне и пластичне заштитне балистичке опреме, конфекција, производи од пластичних маса, вештачких смола и гуме 1
– Производња и продаја пива 1
– Производња PVC профила, производња PVC прозора и врата, флаширање природне-минералне воде 1
– Развој и производња полимера, премазних средстава и хемикалија за третман воде 1
– фармацеутска производња/Развој и производња фармацеутских и медицинских средстава, производња пластичне амбалаже 4

(b) HACCP
– Производња и продаја дијететских суплемената 1
– Откуп, прерада и извоз сумских печурака 1
– Производња и продаја пива 1
– Флаширање природне-минералне воде 1
– Производња и продаја сирових и јестивих биљних уља, јестивих рафинисаних биљних масти, мајонеза и производа сродних мајонезу, емулгатора и помоћних средстава у пекарској производњи, сунцокретоу и сојине сачме и PET предформи, производња и продаја брашна 1

(c) OHSAS
– Производња средстава за заштиту биља и пластичне амбалазе 1
– Производња и продаја пива 1

Сертификат важи до:	(a) ISO 14001	ресертификација је у току
	– до 2008. г. 9 (32,1%)	5 (17,9%)
	– до 2009. г. 3 (10,7%)	
– до 2010. г. 4 (14,3%)		
	(b) HACCP	ресертификација је у току
	– до 2008. г. 4 (44,4%)	
	– до 2009. г. 4 (44,4%)	
– до 2010. г. 1 (11,2%)		
	(c) OHSAS	ресертификација је у току
	– до 2008. г. 1 (100%)	

РАЗЛОЗИ ЗА СЕРТИФИКАЦИЈУ QMS, ПОТЕШКОЋЕ И ЕФЕКТИ

1. Разлози за добијање ISO 9001 сертификата (можете назначити највише до 3 одговора):

(a)	Захтеви будућих корисника за ISO 9000 30 (12,6%)
(b)	Одржање/унапређење положаја на тржишту 57 (23,9%)
(c)	Унапређење квалитета услуга 49 (20,7%)
(d)	Притисци од стране корисника 11 (4,6%)
(e)	ISO 9000 је добар као “алат за промоцију” 2 (0,8%)
(f)	Повећање ефикасности операција 36 (15,1%)
(g)	Побољшање квалитета производа 34 (14,3%)
(h)	Проба за <i>Total Quality Management</i> 4 (1,7%)
(i)	Редукција трошкова 13 (5,5%)
(j)	Повећање задовољства купаца 1 (0,4%)
(k)	Унапредјење система кроз јачање хоризонталних и вертикалних веза процеса. 1 (0,4%)

2. Користи од сертификације према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):

(a)	Боља контрола менаџмента 28 (11,7%)
(b)	Унапређење свести о процедуралним проблемима 18 (7,5%)
(c)	Употреба стандарда као промоционог алата 11 (4,6%)
(d)	Побољшање односа са корисницима 18 (7,5%)
(e)	Олакшице у елиминацији процедуралних проблема 12 (5%)
(f)	Повећање ефикасности 36 (15,1%)
(g)	Повећање квалитета производа/услуге 31 (13%)
(h)	Задржани постојећи корисници 3 (1,3%)
(i)	Повећање задовољења корисника 38 (15,9%)
(j)	Редукција трошкова 5 (2,1%)
(k)	Побољшан положај на тржишту 30 (12,6%)
(l)	Помоћ при увођењу нових кадрова 8 (3,3%)
(m)	Стална побољшања 1 (0,4%)

3. Уобичајени проблеми при сертификацији према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):

(a)	Време потребно да се напишу поступци 47 (24,9%)
-----	--

(b)	Велика количина "папира" 32 (16,9%)	
(c)	Висока цена имплементације 15 (7,9%)	
(d)	Време потребно за спровођење и имплементацију 36 (19%)	
(e)	Високи трошкови одржавања 8 (4,2%)	
(f)	Недостатак конзистенције између оцењивача 6 (3,2%)	
(g)	Време потрошено за проверу "папира" у предпровери 10 (5,3%)	
(h)	Нејасноће у стандарду 8 (4,2%)	
(i)	Потешкоће приликом интерпретације стандарда 21 (11,1%)	
(j)	Мерење перформанси процеса у услугама 1 (0,5%)	
(k)	Лоше преведен стандард 1 (0,5%)	
(l)	Лоше услуге консултаната 1 (0,5%)	
(m)	Отпор код "старије" радне снаге 1 (0,5%)	
(n)	Тимски рад 1 (0,5%)	
(o)	Обука запослених за примену и придржавање дефинисаних процедура 1 (0,5%)	
4. Разлози против сертификације према ISO 9000 (можете назначити највише до 3 одговора): 57 (67,9%)		
(a)	Сувише документације 21 (19,6%)	
(b)	Високи трошкови имплементације 22 (20,6%)	
(c)	Време потребно за комплетирање имплементације 19 (17,8%)	
(d)	Време потребно за израду документације 28 (26,2%)	
(e)	Високи трошкови одржавања система након сертификације 15 (14%)	
(f)	Несхватане суштине примене стандарда. 1 (0,9%)	
(g)	Кризни менаџмент 1 (0,9%)	
В) МОДЕЛ		
ПОСЛОВНА ИЗВРСНОСТ		
5. Да ли сте упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврсности? 82 (97,6%)		
(a)	Да. Назначите начин(е) на који сте дошли до сазнања о овој проблематици (можете назначити више одговора): 68 (82,9%)	
(a)1	Књиге 19 (15,1%)	
(a)2	Часописи 32 (25,4%)	
(a)3	Интернет 34 (27%)	
(a)4	Присуствовали сте обуци која је обухватала ову проблематику 31 (24,6%)	
(a)5	Други извори 10 (7,9%)	
(b)	Не 14 (17,1%)	
6. Да ли су роководиоци у Вашем предузећу упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврсности? 78 (92,9%)		
(a)	Да. Назначите (уколико сте упознати) начин(е) на који сте дошли до сазнања о овој проблематици (можете назначити више одговора): 55 (70,5%)	
(a)1	Књиге 8 (8,5 %)	
(a)2	Часописи 26 (27,7%)	
(a)3	Интернет 20 (21,3%)	
(a)4	Присуствовали су обуци која је обухватала ову проблематику 21 (22,3%)	
(a)5	Лично сте их о томе обавестили (обучили) 9 (9,6%)	
(a)6	Други извори 10 (10,6%)	
(b)	Не 23 (29,5%)	
7. Да ли се Вашем предузећу, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, води рачуна о ПРИНЦИПИМА пословне изврсности? 77 (91,7%)		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим принципима: 66 (85,7%)	
(a)1	Оријентација на резултате.	Оцена: 4,17
(a)2	Усредсређеност на корисника.	Оцена: 4,42
(a)3	Лидерство.	Оцена: 3,82
(a)4	Процеси и чињенице.	Оцена: 3,80
(a)5	Развој и укључивање људи (запослених).	Оцена: 3,76
(a)6	Континуална побољшања и иновације.	Оцена: 3,68
(a)7	Партнерство са добављачима.	Оцена: 3,94
(a)8	Корпоративна јавна одговорност	Оцена: 3,58
(b)	Не 11 (14,3%)	
8. Да ли се Вашем предузећу, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, води рачуна о КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврсности? 74 (88,1%)		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим критеријумима: 63 (85,1%)	
(a)1	Лидерство	Оцена: 3,73
(a)2	Политика и стратегија	Оцена: 3,87
(a)3	Управљање запосленима	Оцена: 3,68
(a)4	Партнерство и ресурси	Оцена: 3,65
(a)5	Процеси	Оцена: 3,90

(a)6	Задовољење купца	Оцена: 4,47
(a)7	Задовољење запослених	Оцена: 3,58
(a)8	Утицај на друштво	Оцена: 3,52
(a)9	Кључни пословни резултати	Оцена: 4,23
(b)	Не 11 (14,9%)	
9. Да ли се Вашем предузећу, приликом преиспитивања од стране руководства, води рачуна о уграђеним КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврности? 78 (92,9%)		
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који се придаје овим критеријумима: 65 (83,3%)	
(a)1	Лидерство	Оцена: 3,64
(a)2	Политика и стратегија	Оцена: 3,98
(a)3	Управљање запосленима	Оцена: 3,73
(a)4	Партнерство и ресурси	Оцена: 3,75
(a)5	Процеси	Оцена: 3,94
(a)6	Задовољење купца	Оцена: 4,39
(a)7	Задовољење запослених	Оцена: 3,70
(a)8	Утицај на друштво	Оцена: 3,61
(a)9	Кључни пословни резултати	Оцена: 4,31
(b)	Не 13 (16,7%)	
10. Уколико сте на претходна питања потврдно одговорили, којом оценом би сте оценили своју организацију у односу на критеријуме (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално))? 67 (79,8%)		
(a)	Лидерство	Оцена: 3,66
(b)	Политика и стратегија	Оцена: 3,76
(c)	Управљање запосленима	Оцена: 3,42
(d)	Партнерство и ресурси	Оцена: 3,60
(e)	Процеси	Оцена: 3,82
(f)	Задовољење купца	Оцена: 4,31
(g)	Задовољење запослених	Оцена: 3,46
(h)	Утицај на друштво	Оцена: 3,49
МАРКЕТИНГ ОДНОСА (Relationship Marketing)		
11. Да ли је у Вашем предузећу, на неки начин, у употреби концепт маркетинга односа? 78 (92,9%)		
(a)	Да 63 (80,8%)	(b) Не 15 (19,2%)
12. Уколико је претходни одговор потврдан, оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности УЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА овог концепта: 67 (79,8%)		
(a)	Разумевање очекивања корисника	Оцена: 4,31
(b)	Изградња партнерског односа са подуговарачима	Оцена: 3,92
(c)	Оспособљавање и мотивација запослених	Оцена: 3,66
(d)	Тотални менаџмент квалитетом	Оцена: 3,76
13. Да ли сте довољно процизно упознати са оним што корисници очекују од вашег предузећа (производа и/или услуге који им се испоручује)? 82 (97,6%)		
(a)	Да. Оценом 1-5 (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално)), по Вашем мишљењу, процените степен до кога се подударују очекивања корисника, са оним што од Вашег предузећа кроз производ и/или услугу добијају 59 (72%)	(a)1 Оцена: 4,19
(b)	Да. Не могу да прецизирам оцену 14 (17,1%)	
(c)	Не. Мала је прецизност утврђивања корисникових очекивања 7 (8,5%)	
(d)	Не. Трошкови прикупљања података о захтевима и очекивањима су превелики 1 (1,2%)	
(e)	Не 1 (1,2%)	
14. Да ли знате која је то вредност(и) коју, кроз производе и/или услуге, испоручујете вашим корисницима? 79 (94,1%)		
(a)	Да. 70 (88,6%) Опишите које:	
(a)1	Квалитет производа/услуге(а) 61 (46,6%)	
(a)2	Поузданост (уређаја/опreme/производа уопште)/поузданост у испоруци 24 (18,3%)	
(a)3	Функционалност/употребљивост производа 12 (9,2%)	
(a)4	Безбедност/сигурност производа у потреби 5 (3,8%)	
(a)5	Рок испоруке/брзина решавања поруџбина и рекламација 8 (6,1%)	
(a)6	Професионалност/тежња да се задовоље неизречени захтеви корисника 3 (2,3%)	
(a)7	Стручност/доступност 2 (1,5%)	
(a)8	Имиџ/престиж 3 (2,3%)	
(a)9	Услуга/сервис/обука за примену средстава/упутства за употребу 4 (3,1%)	
(a)10	Цена 5 (3,7%)	
(a)11	Партнерски односи/континуитет 2 (1,5%)	
(a)12	Смањени трошкови одржавања 1 (0,8%)	
(a)13	Вредности које подразумева TQM 1 (0,8%)	
(b)	Не 9 (11,4%)	

15. Који су критеријуми кључни код избора особља које треба да буде у директном контакту са корисницима? (можете назначити највише до 3 одговора) 82 (97,6%)			
(a)	Школска спрема 32 (13,9%)	(b)	Искуство 54 (23,5%)
(c)	Комуникативност 73 (31,7%)	(d)	Иницијатива 42 (18,3%)
(e)	Креативност 25 (10,9%)	(f)	Физички изглед 4 (1,7%)
16. Који су кључни услови за активно укључивање запослених у концепт маркетинга односа (пре свега се мисли на особље које треба да буде у директном контакту са корисницима)? 79 (94,1%)			
(a)	Приступ усклађен са мисијом предузећа 33 (30,2%)		
(b)	Знања и вештине запослених за решавање проблема и доношење одлука 52 (47,7%)		
(c)	Ауторитет и одговорност запослених за доношење одлука на побољшању услуга 21 (19,3%)		
(d)	Клима у предузећу где је дозвољено правити грешке и учити на грешкама 3 (2,8%)		
17. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности ИЗЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА концепта маркетинга односа: 81 (96,4%)			
(a)	Квалитет производа/услуга	Оцена: 4,64	
(b)	Задовољење корисника (ефекти: жалбе, поновна куповина, препорука)	Оцена: 4,44	
(c)	Лојалност корисника	Оцена: 4,04	
(d)	Повећање профитабилности	Оцена: 4,19	
ПРОЦЕС ИСТРАЖИВАЊА ПОТРЕБА, ОДНОСНО ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА ПРЕДУЗЕЋА			
18. Да ли имате посебно дефинисан/одређен процес за ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА и захтева корисника Вашег предузећа? 83 (98,8%)			
(a)	Да 66 (79,5%)		
(b)	Не, саставни је део неког другог процеса. 14 (16,9%) Наведите ког:		
(b)1	Планирање и праћење производње 1		
(b)2	Процес продаје 3		
(b)3	Процес реализације уговореног посла 2		
(b)4	Комуникација и утврђивање задовољстав корисника/Комуникација са корисницима услуге 2		
(c)	Не 3 (3,6%)		
19. На који начин је овај процес документован? 81 (96,4%)			
(a)	Детаљније је обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету) 27 (29,7%)		
(b)	Процедура (поступак) за идентификовање захтева и очекивања корисника 46 (50,5%)		
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). Наведите које/којих: 12 (13,2%)		
(c)1	Преиспитивање и реализација уговора 1		
(c)2	Преиспитивање система квалитета од стране руководства 2		
(c)3	Процедура за комуникацију и утврђивање задовољстав корисника 1		
(c)4	Комуникација са корисницима услуге 1		
(c)5	Поступак продаје 1		
(c)6	Пружање саобраћајних услуга 1		
(d)	Постоји методологија као посебан документ на који се у документацији позивате 4 (4,4%)		
(e)	Неки други начин. 2 (2,2%) Наведите који:		
20. Назначите управљање/одговорност над процесом ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса): 68 (80,9%)			
(a)	Директор (Генерални директор) и/или власник 22 (11,6%)		
(b)	Извршно руководство (технички директор и/или комерцијални директор/директор института) 13 (6,8%)		
(c)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења развој/истраживање и развој/развој и конструкција 17 (8,9%)		
(d)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења маркетинг 22 (11,6%)		
(e)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења комерцијала/продаја 37 (19,6%)		
(f)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења припрема производње 9 (4,7%)		
(g)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења производња, координатор/руководилац градилишта 7 (3,7%)		
(h)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења квалитет (руководилац квалитета и/или представник руководства за квалитет/руководилац и/или контроле) 21 (11,1%)		
(i)	Директори/руководиоци сектора/службе/одељења (уопште) 18 (9,5%)		
(j)	Руководилац пројекта/водећи пројектант/руководиоци израде понуда 4 (2,1%)		
(k)	Референт продаје/комерцијалиста/продавци/особље у непосредном контакту са корисницима услуга/особље које је укључено у реализацију услуге 16 (8,4%)		
(l)	Инжењер/инжењер конструктор 1 (0,5%)		
(m)	Чланови тима за израду понуда 1 (0,5%)		
(n)	Сарадник за односе са јавношћу 1 (0,5%)		
(o)	Сви запослени 1 (0,5%)		
21. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључене у процес ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (можете назначити више одговора)? 83 (98,8%)			
(a)	Маркетинг 33 (12,8%)	(b)	Комерцијала/продаја 66 (25,6%)
(c)	Развојна служна 34 (13,2%)	(d)	Сервисна служба 12 (4,7%)
(e)	Сектор квалитета 53 (20,5%)	(f)	Извршно руководство 23 (8,9%)

(g)	Директор/власник 34 (13,2%)	(h)	Припрема производње 3 (1,1%)			
22. У којим фазама се врши ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА корисника (можете назначити више одговора)? 83 (98,8%)						
(a)	Дефинисање политике и циљева квалитета 46 (18%)					
(b)	Истраживање потреба и очекивања 40 (15,6%)					
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге 25 (9,8%)					
(d)	Током поступка преиспитивања уговора 38 (14,8%)					
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга) 33 (12,9%)					
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга) 30 (11,7%)					
(g)	Након рализације посла или испоруке производа 25 (9,8%)					
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности 19 (7,4%)					
23. Да ли имате посебно дефинисан/одређен процес за ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ задовољства корисника Вашег предузећа?						
(a)	Да 69 (82,1%)					
(b)	Не, саставни је део неког другог процеса. 14 (16,7%) Наведите ког:					
(b)1	Процес реализације уговореног посла 2					
(b)2	Постпродајне активности 1					
(b)3	Процес продаје 1					
(b)4	Процеси мерења и анализе 2					
(b)5	Жалбе купаца 1					
(b)6	Регистар захтева купаца 1					
(c)	Не 1 (1,2%)					
24. На који начин је овај процес документован? 83 (98,8%)						
(a)	Детаљније је обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету) 22 (23,2%)					
(b)	Процедура (поступак) за праћење, мерење и анализу задовољства корисника 54 (56,8%)					
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). 12 (12,6%) Наведите које/којих:					
(c)1	Преиспитивање система квалитета од стране руководства 2					
(c)2	Регистар захтева купаца 1					
(c)3	Упутство - Комуникација са корисницима услуге 3					
(c)4	Успостављање и развијање односа са окружењем 1					
(c)5	Упутство за израду документације за сервисирање производа 1					
(c)6	Рекламације купаца 1					
(c)7	Упутство за мерење задовољства купца 1					
(c)8	Праћење, мерење и побољшање квалитета производа 1					
(d)	Постоји методологија као посебан документ на који се у документацији позивате 7 (7,7%)					
25. Назначите управљање/одговорност над процесом МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса): 71 (84,5%)						
(a)	Директор (Генерални директор) и/или власник 12 (6,9%)					
(b)	Извршно руководство (технички директор и/или комерцијални директор/директор института) 10 (5,7%)					
(c)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења развој/истраживање и развој/развој и конструкција 4 (2,3%)					
(d)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења маркетинг 25 (14,3%)					
(e)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења комерцијала/продаја 41 (23,5%)					
(f)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења припрема производње 2 (1,1%)					
(g)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења производња, координатор/руководилац градилишта 6 (3,4%)					
(h)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења квалитет (руководилац квалитета и/или представник руководства за квалитет/руководилац и/или контроле) 36 (20,6%)					
(i)	Директор/руководилац сектора/службе/одељења сервиса купаца 2 (1,1%)					
(j)	Директори/руководиоци сектора/службе/одељења (уопште) 14 (8%)					
(k)	Руководилац пројекта/водећи пројектант/руководиоци израде понуда 2 (1,1%)					
(l)	Референт продаје/комерцијалиста/продавци/особље у непосредном контакту са корисницима услуга/особље које је укључено у реализацију услуге 17 (9,7%)					
(m)	Инжењер/инжењер конструктор/главни инжењер (нпр. погона) 1 (0,6%)					
(n)	Сарадник за односе са јавношћу 3 (1,7%)					
26. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључене у процес МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (можете назначити више одговора)? 83 (98,8%)						
(a)	Маркетинг 33 (14%)	(b)	Комерцијала/продаја 63 (26,7%)			
(c)	Развојна служна 25 (10,6%)	(d)	Сервисна служба 10 (4,2%)			
(e)	Сектор квалитета 59 (25%)	(f)	Извршно руководство 18 (7,6%)			
(g)	Директор/власник 28 (11,9%)					
27. На који начин се врше активности истраживања потреба, односно праћења и мерења задовољства корисника (можете назначити више одговора)?						
(a)	Посматрање 25 (9,7%)	Љ щ	13	(a) Истраживање потреба	13	(b) Мерење задовољства
(b)	Испитивање корисника 75 (29,1%)					
(b)1	Лични интервју 33 (24,8%)	Љ щ	15	(a) Истраживање потреба	17	(b) Мерење задовољства

Прилог 6 – Попуњена анкета намењена предузећима – сумарни приказ

(b)2	Испитивање поштом (дописна анкета) 33 (24,8%)	Ђ Ђ	13	(a) Истраживање потреба	16	(b) Мерење задовољства
(b)3	Дописна <i>e-mail</i> анкета 31 (23,3%)	Ђ Ђ	11	(a) Истраживање потреба	16	(b) Мерење задовољства
(b)4	Анонимна анкета на већем узорку, уз присуство анкетара 10 (7,5%)	Ђ Ђ	4	(a) Истраживање потреба	7	(b) Мерење задовољства
(b)5	Телефонски интервју 16 (12%)	Ђ Ђ	7	(a) Истраживање потреба	7	(b) Мерење задовољства
(b)6	Омнибус-испитивање 1 (0,8%)	Ђ Ђ		(a) Истраживање потреба	1	(b) Мерење задовољства
(b)7	Испитивање фокус-групе 6 (4,5%)	Ђ Ђ	5	(a) Истраживање потреба	5	(b) Мерење задовољства
(b)8	<i>On-line</i> испитивања 3 (2,3%)	Ђ Ђ	3	(a) Истраживање потреба		(b) Мерење задовољства
(c)	Експеримент 1 (0,4%)	Ђ Ђ		(a) Истраживање потреба		(b) Мерење задовољства
(d)	Решавање жалби 45 (17,4%)					
(e)	Праћење предлога за унапређење (производа/услуга) које су упутили корисници 32 (12,4%)					
(f)	Решавање рекламација на производ 47 (18,2%)					
(g)	Праћење понашања производа у употреби (појава кварова/отказа на производима) 25 (9,7%)					
(h)	Сваки корисник који се врати истовремено је и задовољан корисник 8 (3,1%)					
28. Да ли користите неки од модела МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА: 63 (75%)						
(a)	Да: 23 (36,5%)					
(a)1	Капо модел 9					
(a)2	Модел прихватања иновација 9					
(a)3	SERVQUAL модел 2					
(b)	Не 40 (63,5%)					
29. У којим фазама се врши МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (можете назначити више одговора)? 80 (95,2%)						
(a)	Дефинисање политике и циљева квалитета 23 (10,5%)					
(b)	Истраживање потреба и очекивања 33 (15,1%)					
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге 13 (5,9%)					
(d)	Током поступка преиспитивања уговора 26 (11,9%)					
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга) 25 (11,4%)					
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга) 22 (10%)					
(g)	Након рализације посла или испоруке производа 51 (23,3%)					
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности 26 (11,9%)					
30. Да ли се у фазама истраживања потреба, односно анализе задовољства корисника примењују неки алати квалитета? 62 (73,8%)						
(a)	Да. 20 (32,3%) Наведите које					
(a)1	Хистограм 5					
(a)2	Парето дијаграм 6					
(a)3	Ишикава дијаграм 2					
(a)4	Статистичке методе 3					
(a)5	PDCA 1					
(a)6	Бенчмаркинг 1					
(a)7	QFD (у припреми) 1					
(b)	Не 42 (67,7%)					
31. На који начин резултати анализе ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА предузећа утичу на побољшавате QMS (можете назначити највише до 3 одговора)? 81 (96,4%)						
(a)	Кроз корективне/превентивне мере 64 (31,8%)					
(b)	(Ре)дефинисање политике, циљева и задатака квалитета 35 (17,4%)					
(c)	Планирање квалитета у наредном периоду 48 (23,9%)					
(d)	Кроз обуку кадрова 33 (16,4%)					
(e)	Систем награде и казне 5 (2,5%)					
(f)	“Добра пракса” - колективно искуство 16 (8%)					
С) ЛИЧНИ СТАВОВИ						
32. Према Вашем мишљењу, колико највише руководство узима учешћа у увођењу и обезбеђењу ефикасног QMS-а? 82 (97,6%)						
(a)	Пуно учешће (политика, циљеви, документација, обука, награђивање...) 36 (42,4%)					
(b)	Колико је неопходно потребно 39 (45,9%)					
(c)	“Тапшање по рамену” 4 (4,7%)					
(d)	Руководство интересују резултати, а не и шта се то ради 5 (5,9%)					
(e)	Не у мери у којој би било неопходно 1 (1,2%)					
Образложите став (уколико желите):						
– Власници/Директори најмање знају ста је процедура, поступак, политика...						
33. Колико промене у структури руководства имају утицаја на QMS? 82 (97,6%)						
(a)	Веома велики утицај 13 (15,9%)			(b)	Велики утицај 37 (45,1%)	
(c)	Незнатан утицај 21 (25,6%)			(d)	Не утиче 11 (13,4%)	

Образложите став (уколико желите): – Едукација, губитак времена, уходавање – Образовање	
34. Изјасните се шта је, у околностима у којима се налази домаћа привреда, важније: 80 (95,2%)	
(a)	Извршити реконструкцију и реорганизацију предузећа (уз примену реинжењеринга, као основног алата) 13 (16,3%)
(b)	Држати се QMS концепта и наставити ка пословној изврсности 6 (7,4%)
(c)	И једно и друго 61 (76,3%)
35. Оцените реалне (просек) могућности српске привреде да антиципира (препозна) и задовољи захтеве корисника? (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално)) 76 (90,5%)	
Оцена: 2,49	
Образложите став (уколико желите): – Одсуство тржишне економије, монополи. – Недовољно систематичан прилаз. Недовољна суштинска подршка државе кроз инструменте заштите потрошача. – Због непотпуно дефинисане политике развоја привреде Србије предузећа још увек не схватају значај задовољења захтева корисника – Непрепознавање интереса корисника води у пропаст	
36. Колико је реално очекивати да домаћа предузећа, посебно она сертифицикована, у неком наредном периоду (на пример 5-10 година), достигну компарабилни (упоредиви) концепт пословне изврсности? 81 (96,4%)	
(a)	Сасвим је реално 7 (8,6%)
(b)	Могуће је, али не сва предузећа/привредне гране 45 (55,6%)
(c)	Зависи од развоја ситуације у друштву и држави 26 (32,1%)
(d)	Нереално је очекивати 2 (2,5%)
(e)	Не могу да проценим 1 (1,2%)
Образложите став (уколико желите): – Мањи број је већ достигао – показатељ да може. – Потпуно дефинише политику развоја привреде са дефинисањем пратећих мера за њено остваривање.	
Уколико имате коментар или сугестије, у односу на оно што је напред дато у питањима, молим Вас да то назначите: – Кадровске обуке? – Преобимна анкета	

Прилог 7 – Попуњена анкета намењена експертима

A) ОПШТЕ ИНФОРМАЦИЈЕ														
I. Пол испитаника:		(1)	мушки 31 (83,8%)			(2)	женски 6 (16,2%)							
II. Године старости: 31 (83,8%) ¹														
– 1 - 30-40 11 (35,5%)														
– 2 - 40-50 7 (22,6%)														
– 3 - преко 50 13 (41,9%)														
III. Степен стручне спреме испитаника:		1 - VI 2 (5,4%)		2 - VII/1 10 (27%)		3 - VII/2 10 (27%)		4 - VIII 15 (40,6%)						
IV. Занимање: 22 (59,5%)														
– 1 - Универзитетски наставник/Наставник високе школе 11														
– 2 - Стручни сарадник 2														
– 3 - Директор 1														
– 4 - Технологи 2														
– 5 - Главни опитни инжењер 1														
– 6 - Консултант 5														
– 7 - Програмер 1														
V. Организација у којој испитаник ради:														
– 1 - Консултантска организација 3 (7,9%)														
– 2 - Образовна институција 14 (36,8%)														
– 3 - Производно предузеће 5 (13,2%)														
– 4 - Услужно предузеће, горе непоменуто 4 (10,5%)														
– 5 - Јавно предузеће 8 (21,1%)														
– 6 - Орган државне управе 1 (2,6%)														
– 7 - Инжењеринг предузеће 3 (7,9%)														
VI. Позиција испитаника у организацији: 36 (97,3%)														
(1)	директор 5 (13,2%)		(2)	руководилац 10 (26,3%)		(3)	саветник 1 (2,6%)		(4)	власник 2 (5,3%)		(5)	остало 20 (52,6%)	
РАЗЛОЗИ ЗА СЕРТИФИКАЦИЈУ QMS, ПОТЕШКОЋЕ И ЕФЕКТИ														
1. Разлози за добијање ISO 9001 сертификата (можете назначити највише до 3 одговора):														
(a)	Захтеви будућих корисника за ISO 9000 20 (20,2%)													
(b)	Одржање/унапређење положаја на тржишту 21 (21,2%)													
(c)	Унапређење квалитета услуга 21 (21,2%)													
(d)	Притисци од стране корисника 8 (8,1%)													
(e)	ISO 9000 је добар као "алат за промоцију" 6 (6%)													
(f)	Повећање ефикасности операција 5 (5,1%)													
(g)	Побољшање квалитета производа 10 (10,1%)													
(h)	Проба за <i>Total Quality Management</i> 3 (3%)													
(i)	Редукција трошкова 5 (5,1%)													
2. Користи од сертификације према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):														
(a)	Боља контрола менаџмента 11 (10,6%)													
(b)	Унапређење свести о процедуралним проблемима 5 (4,8%)													
(c)	Употреба стандарда као промоционог алата 5 (4,8%)													
(d)	Побољшање односа са корисницима 18 (17,3%)													
(e)	Олакшице у елиминацији процедуралних проблема 2 (1,9%)													
(f)	Повећање ефикасности 16 (15,5%)													
(g)	Повећање квалитета производа/услуге 18 (17,3%)													
(h)	Задржани постојећи корисници 2 (1,9%)													
(i)	Повећање задовољења корисника 12 (11,5%)													
(j)	Редукција трошкова													
(k)	Побољшан положај на тржишту 11 (10,6%)													
(l)	Помоћ при увођењу нових кадрова 4 (3,8%)													
3. Уобичајени проблеми при сертификацији према ISO 9001 (можете назначити највише до 3 одговора):														
(a)	Време потребно да се напишу поступци 20 (21,3%)													

¹ НАПОМЕНА: Податак се даје у случају када нису сви испитаници одговорили на постављено питање, и референтан је за апсолутне и релативне учесталости које се дају у наставку истог питања.

(b)	Велика количина “папира” 14 (14,9%)
(c)	Висока цена имплементације 6 (6,3%)
(d)	Време потребно за спровођење и имплементацију 24 (25,5%)
(e)	Високи трошкови одржавања 3 (3,2%)
(f)	Недостатак конзистенције између оцењивача 7 (7,4%)
(g)	Време потрошено за проверу “папира” у предпровери 2 (2,1%)
(h)	Нејасноће у стандарду 4 (4,3%)
(i)	Потешкоће приликом интерпретације стандарда 11 (11,7%)
(j)	Недовољна посвећеност највишег руководства 1 (1,1%)
(k)	Недовољни финансијски ресурси 1 (1,1%)
(l)	Недовољна мотивисаност запослених и недовољна свест о сопственој улози у систему 1 (1,1%)
4. Разлози против сертификације према ISO 9000 (можете назначити највише до 3 одговора): 33 (89,2%)	
(a)	Сувише документације 13 (21,7%)
(b)	Високи трошкови имплементације 6 (10%)
(c)	Време потребно за комплетирање имплементације 18 (30%)
(d)	Време потребно за израду документације 13 (21,7%)
(e)	Високи трошкови одржавања система након сертификације 6 (10%)
(f)	Нема 2 (3,2%)
(g)	Не постојање производње у довољном обиму 1 (1,7%)
(h)	Недефинисан статус власништва 1 (1,7%)
В) МОДЕЛ	
ПОСЛОВНА ИЗВРСНОСТ	
5. Да ли сте упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврности? 36 (97,3%)	
(a)	Да. Назначите начин(е) на који сте дошли до сазнања о овој проблематици (можете назначити више одговора): 35 (97,2%)
(a1)	Књиге 27 (31%)
(a2)	Часописи 28 (32,2%)
(a3)	Интернет 19 (21,8%)
(a4)	Присуствовали сте обуци која је обухватала ову проблематику 8 (9,2%)
(a5)	Други извори 5 (5,8%)
(b)	Не 1 (2,8%)
6. Према Вашем мишљењу, да ли у домаћим предузећима, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, треба водити рачуна о ПРИНЦИПИМА пословне изврности? 36 (97,3%)	
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који треба придавати овим принципима: 33 (91,7%)
(a1)	Оријентација на резултате. Оцена: 4,39
(a2)	Усредсређеност на корисника. Оцена: 4,61
(a3)	Лидерство. Оцена: 4,18
(a4)	Процеси и чињенице. Оцена: 4,06
(a5)	Развој и укључивање људи (запослених). Оцена: 3,88
(a6)	Континуална побољшања и иновације. Оцена: 3,79
(a7)	Партнерство са добављачима. Оцена: 3,94
(a8)	Корпоративна јавна одговорност. Оцена: 3,39
(b)	Не 3 (8,3%)
7. Према Вашим мишљењу, да ли у домаћим предузећима, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, треба водити рачуна о КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврности? 36 (97,3%)	
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који треба придавати овим критеријумима: 33 (91,7%)
(a1)	Лидерство. Оцена: 4,00
(a2)	Политика и стратегија. Оцена: 4,24
(a3)	Управљање запосленима. Оцена: 4,21
(a4)	Партнерство и ресурси. Оцена: 3,97
(a5)	Процеси. Оцена: 4,15
(a6)	Задовољење купца. Оцена: 4,48
(a7)	Задовољење запослених. Оцена: 4,15
(a8)	Утицај на друштво. Оцена: 3,70
(a9)	Кључни пословни резултати. Оцена: 4,27
(b)	Не 3 (8,3%)
8. Према Вашем мишљењу, да ли у домаћим предузећима, приликом преиспитивања од стране руководства, треба водити рачуна о КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврности? 36 (97,3%)	
(a)	Да. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените значај који треба придавати овим критеријумима: 33 (91,7%)
(a1)	Лидерство. Оцена: 4,03
(a2)	Политика и стратегија. Оцена: 4,03
(a3)	Управљање запосленима. Оцена: 4,03
(a4)	Партнерство и ресурси. Оцена: 3,82

(a)5	Процеси	Оцена: 4,06
(a)6	Задовољење купца	Оцена: 4,39
(a)7	Задовољење запослених	Оцена: 4,00
(a)8	Утицај на друштво	Оцена: 3,45
(a)9	Кључни пословни резултати	Оцена: 4,12
(b)	Не 3 (8,3%)	
9. Уколико сте на претходна питања потврдно одговорили, којом оценом би сте, према сопственим искуствима, генерално оценили домаће организације у односу на критеријуме (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално))? 33 (89,2%)		
(a)	Лидерство	Оцена: 2,52
(b)	Политика и стратегија	Оцена: 2,42
(c)	Управљање запосленима	Оцена: 2,67
(d)	Партнерство и ресурси	Оцена: 2,79
(e)	Процеси	Оцена: 2,97
(f)	Задовољење купца	Оцена: 2,91
(g)	Задовољење запослених	Оцена: 2,39
(h)	Утицај на друштво	Оцена: 2,33
МАРКЕТИНГ ОДНОСА (Relationship Marketing)		
10. Да ли је, по Вашем мишљењу, у домаћим предузећима (на неки начин) могуће применити концепт маркетинга односа (relationship marketing)? 35 (94,6%)		
(a)	Да. Предузећа из којих делатности су најзгоднија за примену овог концепта (можете назначити више одговора) (подела према Републичком заводу за статистику): 32 (91,4%)	
(a)1	Пољопривреда, лов, шумарство и водопривреда 1 (1%)	
(a)2	Рибарство 1 (1%)	
(a)3	Вађење руда и камена 2 (2%)	
(a)4	Прерађивачка индустрија 14 (14,4%)	
(a)5	Производња и снабдевање електричном енергијом, гасом и водом 9 (9,2%)	
(a)6	Грађевинарство 7 (7,1%)	
(a)7	Трговина на велико и трговина на мало; оправка моторних возила, мотоцикала и предмета за личну употребу и домаћинство 13 (13,3%)	
(a)8	Хотели и ресторани 12 (12,2%)	
(a)9	Саобраћај, складиштење и везе 7 (7,1%)	
(a)10	Финансијско посредовање (банке, осигуравајућа друштва...) 15 (15,4%)	
(a)11	Активности у вези с некретнинама, изнајмљивање и пословне активности 2 (2%)	
(a)12	Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање	
(a)13	Образовање 9 (9,2%)	
(a)14	Здравствени и социјални рад 4 (4,1%)	
(a)15	Остале комуналне, друштвене и личне услужне делатности 2 (2%)	
(b)	Не 3 (8,6%)	
11. Уколико је претходни одговор потврдан, оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности УЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА овог концепта за домаћа предузећа: 33 (89,2%)		
(a)	Разумевање очекивања корисника	Оцена: 3,88
(b)	Изградња партнерског односа са подуговарачима	Оцена: 3,42
(c)	Оспособљавање и мотивација запослених	Оцена: 3,71
(d)	Тотални менаџмент квалитетом	Оцена: 3,26
12. Да ли се, по Вашем мишљењу, домаћа предузећа довољно процизно могу упознати са оним што њихови корисници очекују (производ и/или услуга који им се испоручују)? 36 (97,3%)		
(a)	Да. Оценом 1-5 (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално)), по Вашем мишљењу, процените степен до кога се домаћа предузећа могу упознати са оним што њихови корисници очекују (производ и/или услуга који им се испоручују) 21 (58,3%)	(a)1 Оцена: 3,05
(b)	Да. Не могу да прецизирам оцену 4 (11,1%)	
(c)	Не. Мала је прецизност утврђивања корисникових очекивања 10 (27,8%)	
(d)	Не. Трошкови прикупљања података о захтевима и очекивањима су превелики	
(e)	Не 1 (2,8%)	
13. Које су то вредност(и) које, домаћа предузећа кроз производе и/или услуге, испоручују својим корисницима? 30 (81,1%)		
(a)	Да. 17 (56,7%) Опишите које:	
(a)1	Квалитет (производа/услуге) 13 (37,1%)	
(a)2	Дизајн 3 (8,6%)	
(a)3	Функционалне карактеристике 9 (25,7%)	
(a)4	Престиж 1 (2,9%)	
(a)5	Имиџ 2 (5,7%)	
(a)6	Цена 4 (1,4%)	
(a)7	Сервисирање 1 (2,9%)	
(a)8	Поузданост 2 (5,7%)	

(b)	Не 13 (43,3%)		
14. Који су критеријуми кључни код избора особља, које треба да буде у директном контакту са корисницима? (можете назначити највише до 3 одговора) 36 (97,3%)			
(a)	Школска спрема 10 (9,7%)	(b)	Искуство 20 (19,4%)
(c)	Комуникативност 29 (28,2%)	(d)	Иницијатива 24 (23,3%)
(e)	Креативност 13 (12,6%)	(f)	Физички изглед 6 (5,8%)
(g)	Познавање проблематике 1 (1%)		
15. Који су кључни услови за активно укључивање запослених у концепт маркетинга односа (пре свега се мисли на особље које треба да буде у директном контакту са корисницима)? 35 (94,6%)			
(a)	Приступ усклађен са мисијом предузећа 15 (30%)		
(b)	Знања и вештине запослених за решавање проблема и доношење одлука 20 (40%)		
(c)	Ауторитет и одговорност запослених за доношење одлука на побољшању услуга 7 (14%)		
(d)	Клима у предузећу где је дозвољено правити грешке и учити на грешкама 8 (16%)		
16. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности ИЗЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА концепта маркетинга односа за домаћа предузећа: 35 (94,6%)			
(a)	Квалитет производа/услуга	Оцена: 4,06	
(b)	Задовољење корисника (ефекти: жалбе, поновна куповина, препорука)	Оцена: 4,26	
(c)	Лојалност корисника	Оцена: 4,09	
(d)	Повећање профитабилности	Оцена: 3,91	
ПРОЦЕС ИСТРАЖИВАЊА ПОТРЕБА, ОДНОСНО ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА ПРЕДУЗЕЋА			
17. По Вашем мишљењу да ли је потребно посебно дефинисати/одредити процес за ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА и захтева корисника предузећа?			
(a)	Да 31 (83,8%)		
(b)	Не, може бити саставни део неког другог процеса. 6 (16,2%) Наведите, на пр., ког:		
(b)1	Пордаја 2		
(b)2	Маркетинг 1		
(b)3	Пројектовање и развој 3		
18. На који начин овај процес може бити документован? (можете назначити више одговора)			
(a)	Детаљније обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету) 16 (27,1%)		
(b)	Процедура (поступак) за идентификовање захтева и очекивања корисника 27 (45,8%)		
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). 5 (8,5%) Наведите које/којих:		
(c)1	Продаја 2		
(c)2	Пројектовање и развој 3		
(d)	Методологија као посебан документ, на који у документацији постоје позиви 11 (18,6%)		
(e)	Неки други начин. Наведите који:		
19. Према Вашем мишљењу, назначите управљање/одговорност над процесом ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса): 35 (94,6%)			
(a)	Врховни менаџмент (руководство) и/или извршни менаџмент (руководство) и/или руководиоци сектора/служби/ одељења (уопште) 13 (17,6%)		
(b)	Руководилац/директор маркетинга 25 (33,8%)		
(c)	Руководилац/директор комерцијале и/или продаје 13 (17,6%)		
(d)	Руководилац квалитета и/или представник руководства за квалитет 10 (13,5%)		
(e)	Руководилац/директор развоја 7 (9,5%)		
(f)	Власници основних процеса 1 (1,3%)		
(g)	Руководилац сервисне службе (постпродајних активности) 1 (1,3%)		
(h)	Запослени у продајној мрежи 4 (5,4%)		
20. Према Вашем мишљењу, које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу треба да су укључене у процес ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (можете назначити више одговора)?			
(a)	Маркетинг 30 (25%)	(b)	Комерцијала/продаја 20 (16,7%)
(c)	Развојна служна 19 (15,8%)	(d)	Сервисна служба 8 (6,7%)
(e)	Сектор квалитета 22 (18,3%)	(f)	Извршно руководство 13 (10,8%)
(g)	Директор/власник 8 (6,7%)	(h)	
21. У којим фазама треба да се врши ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА корисника (можете назначити више одговора)?			
(a)	Дефинисање политике и цељева квалитета 13 (11,7%)		
(b)	Истраживање потреба и очекивања 30 (27%)		
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге 7 (6,3%)		
(d)	Током поступка преиспитивања уговора 12 (10,8%)		
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга) 11 (9,9%)		
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга) 10 (9%)		
(g)	Након реализације посла или испоруке производа 6 (5,4%)		
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности 18 (16,2%)		
(i)	Зависи од производа/услуге 2 (1,8%)		

(j)	Зависи од величине предузећа (мало/велико) 2 (1,8%)					
22. По Вашем мишљењу, да ли је потребно посебно дефинисати/одредити процес за ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ задовољства корисника?						
(a)	Да 34 (91,9%)					
(b)	Не, може бити саставни део неког другог процеса. 3 (8,1%) Наведите, на пр., ког:					
(b)1	Продаја 2					
(b)2	Сваког основног процеса 1					
23. На који начин овај процес може бити документован? (можете назначити више одговора)						
(a)	Детаљније обрађен у Приручнику о квалитету (Пословнику о квалитету) 13 (22%)					
(b)	Процедура (поступак) за праћење, мерење и анализу задовољства корисника 33 (55,9%)					
(c)	Саставни део неке друге процедуре/а (поступка/пака). 4 (6,8%) Наведите које/којих:					
(c)1	Продаја 2					
(c)2	Процедура о решавању рекалмација 2					
(d)	Методологија као посебан документ, на који у документацији постоје позиви 9 (15,3%)					
24. Према Вашем мишљењу, назначите управљање/одговорност над процесом МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса):						
(a)	Врховни менаџмент (руководство) и/или извршни менаџмент (руководство) и/или руководиоци сектора/служби/одељења (уопште) 10 (12,7%)					
(b)	Руководилац/директор маркетинга 24 (30,4%)					
(c)	Руководилац/директор комерцијале и/или продаје 13 (16,5%)					
(d)	Руководилац квалитета и/или представник руководства за квалитет 21 (26,6%)					
(e)	Руководилац/директор развоја 7 (8,9%)					
(f)	Власници основних процеса 1 (1,3%)					
(g)	Руководилац сервисне службе (постпродајних активности) 1 (1,3%)					
(h)	Запослени у продајној мрежи 2 (2,4%)					
25. Према Вашем мишљењу, које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу треба да су укључење у процес МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (можете назначити више одговора)? 35 (94,6%)						
(a)	Маркетинг 30 (25%)	(b)	Комерцијала/продаја 16 (13,3%)			
(c)	Развојна служба 18 (15%)	(d)	Сервисна служба 11 (9,2%)			
(e)	Сектор квалитета 28 (23,3%)	(f)	Извршно руководство 10 (8,3%)			
(g)	Директор/власник 7 (5,8%)	(h)				
26. У нашим условима, који су, по Вашем мишљењу, најпогоднији начини реализације активности ИСТРАЖИВАЊА ПОТРЕБА, односно ПРАЋЕЊА И МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (можете назначити више одговора)?						
(a)	Посматрање 12 (13,2%)	Р Р	2	(a) Истраживање потреба	5	(b) Мерење задовољства
(b)	Испитивање корисника 32 (35,2%)					
(b)1	Лични интервју 18 (30%)	Р Р	11	(a) Истраживање потреба	11	(b) Мерење задовољства
(b)2	Испитивање поштом (дописна анкета) 8 (13,3%)	Р Р	6	(a) Истраживање потреба	3	(b) Мерење задовољства
(b)3	Дописна e-mail анкета 12 (20%)		8	(a) Истраживање потреба	6	(b) Мерење задовољства
(b)4	Анонимна анкета на већем узорку, уз присуство анкетара 11 (18,3%)	Р Р	9	(a) Истраживање потреба	6	(b) Мерење задовољства
(b)5	Телефонски интервју 4 (6,7%)	Р Р	2	(a) Истраживање потреба	2	(b) Мерење задовољства
(b)6	Омнибус-испитивање 2 (3,3%)	Р Р	2	(a) Истраживање потреба	2	(b) Мерење задовољства
(b)7	Испитивање фокус-групе 2 (3,3%)	Р Р	2	(a) Истраживање потреба	1	(b) Мерење задовољства
(b)8	On-line испитивања 3 (5%)	Р Р	2	(a) Истраживање потреба	2	(b) Мерење задовољства
(c)	Експеримент 3 (3,3%)	Р Р	3	(a) Истраживање потреба	2	(b) Мерење задовољства
(d)	Решавање жалби 10 (11%)					
(e)	Праћење предлога за унапређење (производа/услуга) које су упутили корисници 11 (12,1%)					
(f)	Решавање рекламација на производ 11 (12,1%)					
(g)	Праћење понашања производа у употреби (појава кварова/отказа на производима) 8 (8,8%)					
(h)	Сваки корисник који се врати истовремено је и задовољан корисник 2 (2,2%)					
(i)	Зависи од врсте и величине предузећа 1 (2,2%)					
27. Према Вашем мишљењу, да ли се у домаћој привреди могу употребити неки од модела МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА: 33 (89,2%)						
(a)	Да: 27 (81,8%)					
(a)1	Капо модел 8					
(a)2	Модел прихватања иновација 7					
(a)3	SERVQUAL модел 9					
(b)	Не 6 (18,2%)					
28. Да ли, према Вашим сазнањима, има домаћих предузећа која примењују неки од модела?						
(a)	Да. Ако сте у могућности, наведите делатности предузећа у којима сте имали прилике да се сретнете са применом модела (можете назначити више одговора) (подела према Републичком заводу за статистику): 14 (37,8%)					
(a)1	Пољопривреда, лов, шумарство и водопривреда					

(a)2	Рибарство
(a)3	Вађење руда и камена
(a)4	Прерађивачка индустрија 7 (16,3%)
(a)5	Производња и снабдевање електричном енергијом, гасом и водом 4 (9,3%)
(a)6	Грађевинарство 1 (2,3%)
(a)7	Трговина на велико и трговина на мало; оправка моторних возила, мотоцикала и предмета за личну употребу и домаћинство 4 (9,3%)
(a)8	Хотели и ресторани 4 (9,3%)
(a)9	Саобраћај, складиштење и везе 2 (4,7%)
(a)10	Финансијско посредовање (банке, осигуравајућа друштва...) 9 (20,9%)
(a)11	Активности у вези с некретнинама, изнајмљивање и пословне активности
(a)12	Државна управа и одбрана; обавезно социјално осигурање
(a)13	Образовање 8 (18,6%)
(a)14	Здравствени и социјални рад 4 (9,3%)
(a)15	Остале комуналне, друштвене и личне услужне делатности
(b)	Не 23 (62,2%)
29. У којим фазама треба да се врши МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (можете назначити више одгов.)?	
(a)	Дефинисање политике и циљева квалитета 14 (11,9%)
(b)	Истраживање потреба и очекивања 20 (16,9%)
(c)	Дефинисање ресурса за реализацију производа/услуге 7 (5,9%)
(d)	Током поступка преиспитивања уговора 10 (8,5%)
(e)	Кроз валидацију појединих фаза (мисли се пре свега на пројектовање производа и/или услуга) 14 (11,9%)
(f)	Током спровођења активности (реализације производа и/или спровођења услуга) 9 (7,6%)
(g)	Након рализације посла или испоруке производа 21 (17,8%)
(h)	Кроз постпродајне и сервисне активности 23 (19,5%)
30. Да ли се, према Вашем мишљењу, током фаза истраживања потреба, односно анализе задовољства корисника могу применити неки алати квалитета? 34 (91,9%)	
(a)	Да. 28 (82,4%) Наведите које
(a)1	Бенчмаркинг 2
(a)2	Дијаграм тока процеса (ДТП) 1
(a)3	PDCA 1
(a)4	FMEA 1
(a)5	Парето дијаграм 2
(a)6	Ишикава дијаграм 3
(a)7	QFD 2
(a)8	Статистичке методе 4
(a)9	Седам основних 6
(a)10	Анкета (као форм. за прик података) 3
(b)	Не 6 (17,6%)
31. Према Вашем мишљењу, на који начин резултати АНАЛИЗЕ ЗАДОВОЉСТВА корисника предузећа треба да утичу на побољшавате QMS (можете назначити највише до 3 одговора)? 36 (97,3%)	
(a)	Кроз корективне/превентивне мере 20 (21,3%)
(b)	(Ре)дефинисање политике, циљева и задатака квалитета 19 (20,2%)
(c)	Планирање квалитета у наредном периоду 24 (25,5%)
(d)	Кроз обуку кадрова 20 (21,3%)
(e)	Систем награде и казне
(f)	“Добра пракса” - колективно искуство 11 (11,7%)
С) ЛИЧНИ СТАВОВИ	
32. Према Вашим сазнањима, колико највише руководство домаћих предузећа узима учешћа у увођењу и обезбеђењу ефективног и ефикасног QMS-а?	
(a)	Пуно учешће (политика, циљеви, документација, обука, награђивање...) 5 (12,8%)
(b)	Колико је неопходно потребно 11 (28,2%)
(c)	“Тапшање по рамену” 13 (33,3%)
(d)	Руководство интересују резултати, а не и шта се то ради 7 (17,9%)
(e)	Веома мало 2 (5,1%)
(f)	Недовољно 1 (2,5%)

Образложите став (уколико желите): – Потреба да се ствари држе под контролом, тако да руководилац квалитета нема потребну самосталност – Некомпетентност – Ретке су организације у којима QMS није „паралелни систем“ тј. у којима се користе све његове „благодети“. Ово је искључиво последица два аспекта: 1. Недовољна обученост највишег руководства и способност да се мењају навике и; 2. Сертификационе куће, по правилу, не прибегавају одузимању сертификата организацијама већ траже од њих да задовољење формалних а не суштинских захтева стандарда. На тај начин, са једне стране, себи обезбеђују посао у наредном периоду (лична корист), а са друге стране чине велику штету организацији коју оцењују јер одобравају фиктивни QMS. Као последица оваквог рада имамо директоре фирми који QMS доживљавају као нужно зло које треба прихватити ради обезбеђења сертификата у искључиво сврху маркетинга.			
33. Према Вашим сазнањима, колико промене у структури руководства имају утицаја на QMS?			
(a)	Веома велики утицај 6 (16,2%)	(b)	Велики утицај 17 (45,9%)
(c)	Незнатан утицај 11 (29,7%)	(d)	Не утиче 3 (8,2%)
Образложите став (уколико желите): – QMS је најчешће паралелан систем			
34. Изјасните се шта је, у околностима у којима се налази домаћа привреда, важније:			
(a)	Извршити реконструкцију и реорганизацију предузећа (уз примену реинжењеринга, као основног алата) 9 (24,3%)		
(b)	Држати се QMS концепта и наставити ка пословној изврсности 2 (5,4%)		
(c)	И једно и друго 21 (56,8%)		
(d)	Обука руководства, па реинжењеринг+QMS 2 (5,4%)		
(e)	Бенчмаркинг за одређену грану и са консултантом који је радио у тој грани у Европи. 3 (8,1%)		
35. Оцените реалне (просек) могућности српске привреде да антиципира (препозна) и задовољи захтеве корисника? (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално))			
Оцена: 2,42			
Образложите став (уколико желите): – Недостаје одговарајући тржишни механизам			
36. Колико је реално очекивати да домаћа предузећа, посебно она сертифицирована, у неком наредном периоду (на пример 5-10 година), достигну компарабилни (упоредиви) концепт пословне изврсноности?			
(a)	Сасвим је реално 4 (10,8%)		
(b)	Могуће је, али не сва предузећа/привредне гране 17 (45,9%)		
(c)	Зависи од развоја ситуације у друштву и држави 16 (43,3%)		
(d)	Нереално је очекивати		
Образложите став (уколико желите): – Инститucionalна подршка у области информисања власника предузећа о пословној изврс.			
Уколико имате коментар или сугестије, у односу на оно што је напред дато у питањима, молим Вас да то назначите:			
– Недовољна информисаност домаћих менаџера о предностима примене међународне серија стандарда ISO 9000:2000 утиче на још увек слабу примену концепта QMS у домаћим предузећима – Потребна је већа улога привредних сервиса као што је ПКС у циљу бољег промовисања серије стандарда ISO 9000:2000. Под тим се подразумева искоришћавање свих потенцијала и то за следеће активности: организовање честих промотивних скупова широм Србије (неопходна је сарадња свих регионалних комора) домаћи предузећима која ће се на тај начин заинтересовати за примену концепта QMS. Затим организовање обука за заинтересована предузећа. У овом делу неопходна је сарадња ПКС са провереним консултантским кућа из ове области. – Потребно је доношење Националне стратегије квалитета у циљу јасног дефинисања праваца развоја управљања квалитетом у Републици Србији. Неопходно је поновно покретање рада Савета за квалитет. – Посебна пажња мора да се поклати предузећима која су скоро приватизована, тј. односу нових власника према стратегији пословања. Наиме, нове власника више интересује тренутно остваривање профита, него дугооћна стратегија кроз примену концепта QMS.			

Прилог 8 – Статистичка анализа резултата испитивања – питања која се односе на модел

Код провере постојања статистички значајних разлика између одговора предузећа различите величине, типови података који се појављују у испитивању узроковали су примену две различите методе статистичке анализе и то:

1. *Kruskal Wallis* – једносмерна анализа варијансе међу ранговима за типове података нижег нивоа (номинални), као и код података код којих нема почетне претпоставке о постојању одређене расподеле (најчешће нормалне). Оваква анализа коришћена је код питања: 1 до 6, 11, 13 до 16, 18 до 36;
2. *One way ANOVA* – такође једносмерна анализа варијансе, али у овом случају за супериорније податке, интервалног нивоа као што су оцене значајности. ANOVA је коришћена у случају питања: 7 до 10, 12 и 17;

ANOVA је исто коришћена у случају поређења података предузећа (сумарно) и експерата, као контролне групе истраживања за предузећа.

Ознаке које се уводе у приказу резултата статистичке анализе података су следеће:

1. Поређење група података: предузећа

5. Да ли сте упознати са принципима и критеријумима концепта пословне изврности?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	7	6,71
	2	7	13,36
	3	7	12,93
	Total	21	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	5,065
df	2
Asymp. Sig.	0,079

7. Да ли се Вашем предузећу, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, води рачуна о ПРИНЦИПИМА пословне изврности?

ANOVA
frekvence

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,528	2	0,264	2,066	0,152
Within Groups	2,685	21	0,128		
Total	3,214	23			

- Групе променљивих (*Grouping Variable*): *preduzeca* – 1 – микро и мала предузећа; 2 – средња предузећа; 3 – велика предузећа,
- *N* – број тврдњи, односно број одговора понуђених у питању,
- *Mean Rank* – просек фреквенци одговора по свакој од група,
- *Chi-Square* – тест (провера) значајности варијансе,
- *df* – степен слободе група променљивих,
- *Asymp. Sig.* (или само *Sig.*) = *p* (или *p vrednost*) – процена поузданости резултата, односно вероватноћа са којом се може тврдити да су подаци последица грешке или случајне варијације. Узето је да је $p = 0,05$, што значи да за $p \leq 0,05$ постоји статистички значајна разлика у резултатима.
- *Between Groups* – између група променљивих,
- *Within Groups* – у оквиру групе променљивих,
- *Sum of Squares* – сума квадрата,
- *Mean Square* – средњи квадрат,
- *F* или *F statistik* – мера значајности варијансе по Фишеру

8. Да ли се Вашем предузећу, приликом дефинисања политике, циљева и задатака, води рачуна о КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврности?

ANOVA
frekvence

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,769	2	0,385	3,350	0,052
Within Groups	2,755	24	0,115		
Total	3,524	26			

9. Да ли се Вашем предузећу, приликом преиспитивања од стране руководства, води рачуна о уграђеним КРИТЕРИЈУМИМА пословне изврности?

ANOVA
frekvence

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,727	2	0,363	3,584	0,043
Within Groups	2,434	24	0,101		
Total	3,161	26			

10. Уколико сте на претходна питања потврдно одговорили, којом оценом би сте оценили своју организацију у односу на критеријуме (1-незадовољавајуће, 2-још подношљиво, 3-довољно, 4-добро, 5-врло добро (идеално))?

ANOVA
frekvence

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	1,029	2	0,514	5,775	0,010
Within Groups	1,871	21	0,089		
Total	2,900	23			

11. Да ли је у Вашем предузећу, на неки начин, у употреби концепт маркетинга односа?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	2	2,50
	2	2	4,50
	3	2	3,50
	Total	6	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	1,143
df	2
Asymp. Sig.	0,565

12. Уколико је претходни одговор потврдан, оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности УЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА овог концепта:

ANOVA
frekvence

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,478	2	0,239	2,892	0,107
Within Groups	0,743	9	0,083		
Total	1,221	11			

13. Да ли сте довољно процизно упознати са оним што корисници очекују од вашег предузећа (производа и/или услуге који им се испоручује)?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	5	5,80
	2	5	10,00
	3	5	8,20
	Total	15	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	2,319
df	2
Asymp. Sig.	0,314

14. Да ли знате која је то вредност(и) коју, кроз производе и/или услуге, испоручујете вашим корисницима?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	15	19,17
	2	15	25,37
	3	15	24,47
	Total	45	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	2,032
df	2
Asymp. Sig.	0,362

15. Који су критеријуми кључни код избора особља које треба да буде у директном контакту са корисницима? (можете назначити највише до 3 одговора)

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	6	5,75
	2	6	11,50
	3	6	11,25
	Total	18	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	4,461
df	2
Asymp. Sig.	0,107

16. Који су кључни услови за активно укључивање запослених у концепт маркетинга односа (пре свега се мисли на особље које треба да буде у директном контакту са корисницима)?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	4	5,00
	2	4	7,38
	3	4	7,13
	Total	12	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	1,052
df	2
Asymp. Sig.	0,591

17. Оценом од 1 до 5 (1-изузетно слабо, 2-слабо, 3-довољно, 4-значајно, 5-изузетно значајно) оцените степен значајности ИЗЛАЗНИХ ЕЛЕМЕНАТА концепта маркетинга односа:

ANOVA
frekvence

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	0,206	2	0,103	1,431	0,289
Within Groups	0,649	9	0,072		
Total	0,855	11			

18. Да ли имате посебно дефинисан/одређен процес за ИДЕНТИФИКОВАЊЕ ОЧЕКИВАЊА и захтева корисника Вашег предузећа?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	7	9,07
	2	7	12,71
	3	7	11,21
	Total	21	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	1,328
df	2
Asymp. Sig.	0,515

19. На који начин је овај процес документован?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	11	13,64
	2	11	18,41
	3	11	18,95
	Total	33	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	2,258
df	2
Asymp. Sig.	0,323

20. Назначите управљање/одговорност над процесом ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса):

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	15	15,33
	2	15	30,77
	3	15	22,90
	Total	45	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	10,740
df	2
Asymp. Sig.	0,005

21. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључене у процес ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (можете назначити више одговора)?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	8	7,31
	2	8	14,31
	3	8	15,88
	Total	24	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	6,665
df	2
Asymp. Sig.	0,036

22. У којим фазама се врши ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА корисника (можете назначити више одговора)?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	8	4,81
	2	8	17,38
	3	8	15,31
	Total	24	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	14,645
df	2
Asymp. Sig.	0,001

23. Да ли имате посебно дефинисан/одређен процес за ПРАЋЕЊЕ, МЕРЕЊЕ И АНАЛИЗУ задовољства корисника Вашег предузећа?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	9	11,67
	2	9	15,22
	3	9	15,11
	Total	27	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	1,374
df	2
Asymp. Sig.	0,503

24. На који начин је овај процес документован?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	12	15,46
	2	12	19,67
	3	12	20,38
	Total	36	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	1,714
df	2
Asymp. Sig.	0,424

25. Назначите управљање/одговорност над процесом МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса):

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	14	15,36
	2	14	24,57
	3	14	24,57
	Total	42	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	5,436
df	2
Asymp. Sig.	0,066

26. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључене у процес МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника (можете назначити више одговора)?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	7	6,50
	2	7	12,36
	3	7	14,14
	Total	21	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	5,874
df	2
Asymp. Sig.	0,053

27. На који начин се врше активности истраживања потреба, односно праћења и мерења задовољства корисника (можете назначити више одговора)?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	36	39,94
	2	36	58,72
	3	36	64,83
	Total	108	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	12,819
df	2
Asymp. Sig.	0,002

28. Да ли користите неки од модела МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА:

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	5	4,90
	2	5	9,70
	3	5	9,40
	Total	15	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	3,681
df	2
Asymp. Sig.	0,159

29. У којим фазама се врши МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА (можете назначити више одговора)?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	8	5,44
	2	8	15,50
	3	8	16,56
	Total	24	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	12,205
df	2
Asymp. Sig.	0,002

30. Да ли се у фазама истраживања потреба, односно анализе задовољства корисника примењују неки алати квалитета?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	9	9,44
	2	9	16,00
	3	9	16,56
	Total	27	

Test Statistics

	frekvence
Chi-Square	4,830
df	2
Asymp. Sig.	0,089

31. На који начин резултати анализе ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА предузећа утичу на побољшавате QMS (можете назначити највише до 3 одговора)?

Kruskal Wallis Test
Grouping Variable: preduzeca
Ranks

	preduzeca	N	Mean Rank
frekvence	1	6	6,33
	2	6	10,67
	3	6	11,50
	Total	18	

Test Statistics

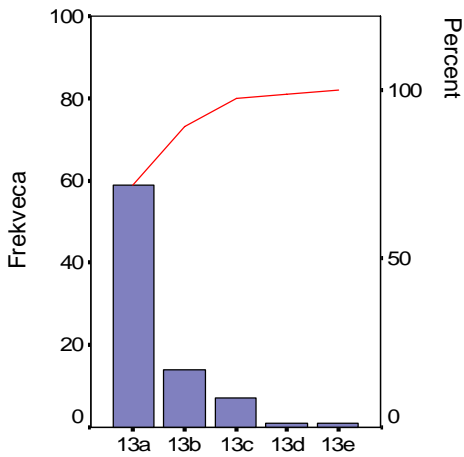
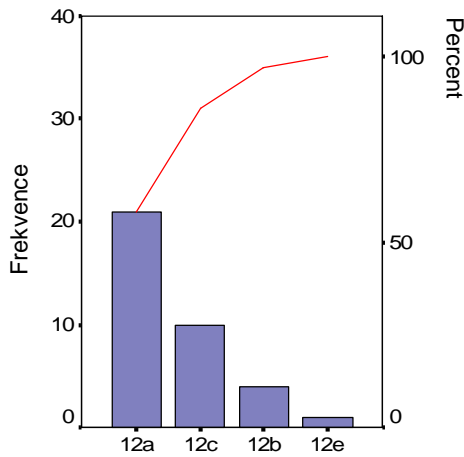
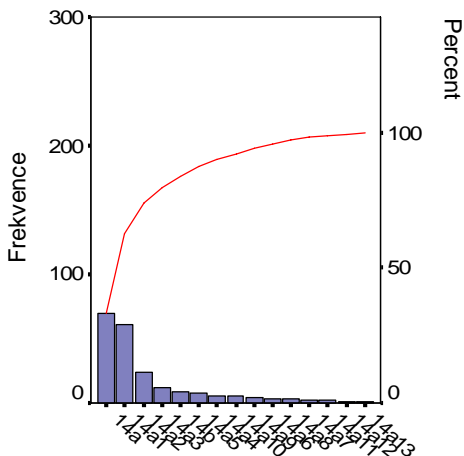
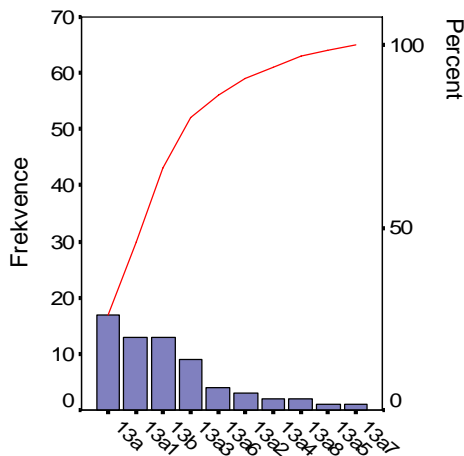
	frekvence
Chi-Square	3,253
df	2
Asymp. Sig.	0,197

2. Генерално поређење група података: предузећа (сумарно) – експерти

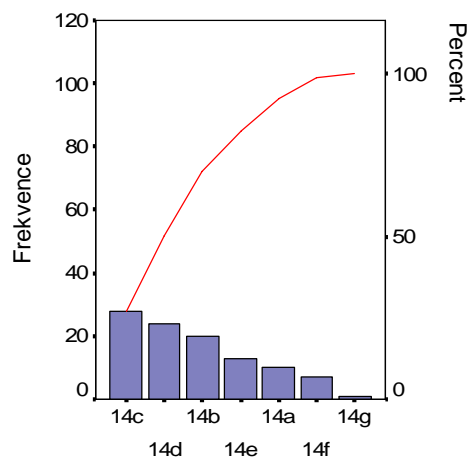
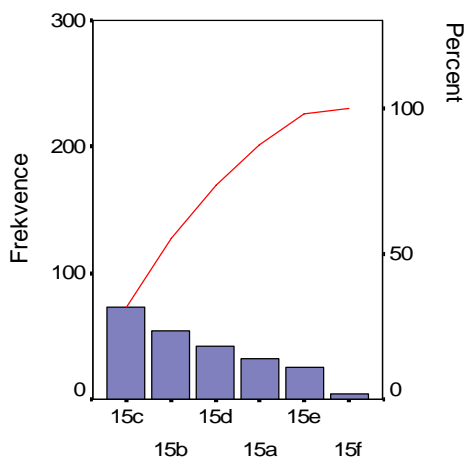
	Stepeni slobode	Suma kvadrata	Aritmetička sredina kvadrata	F statistik	p vrednost
preduzeća/eksperti	1	0.174	0.174	0.5446	0.4611
Reziduali	326	103.918	0.319		

	Stepeni slobode	Suma kvadrata	Aritmetička sredina kvadrata	F statistik	p vrednost
preduzeća/eksperti	1	0.174	0.174	0.510	0.4754
Interakcija faktora preduzeća/esperti i pitanja	30	3.306	0.110	0.324	0.9998
Reziduali	296	100.612	0.340		

Прилог 9 – Упоредни приказ *Pareto* анализе резултата испитивања – питања која се односе на модел³²⁴

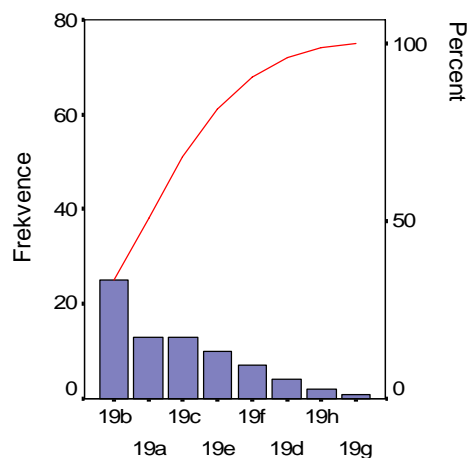
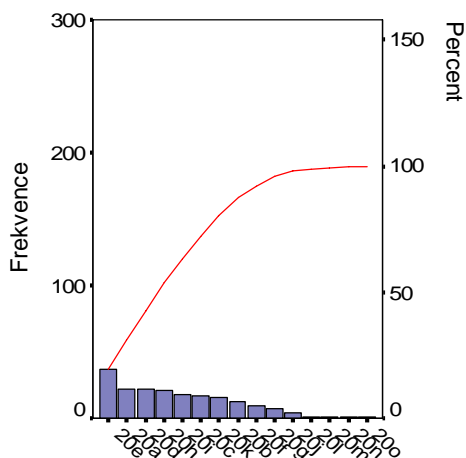
<i>Pareto</i> предузећа (сумарно)	<i>Pareto</i> експерти
<p>13. Да ли сте довољно процизно упознати са оним што корисници очекују од вашег предузећа (производа и/или услуге који им се испоручује)?</p>	<p>12. Да ли се, по Вашем мишљењу, домаћа предузећа довољно процизно могу упознати са оним што њихови корисници очекују (производ и/или услуга који им се испоручују)?</p>
	
<p>14. Да ли знате која је то вредност(и) коју, кроз производе и/или услуге, испоручујете вашим корисницима?</p>	<p>13. Које су то вредност(и) које, домаћа предузећа кроз производе и/или услуге, испоручују својим корисницима?</p>
	
<p>15. Који су критеријуми кључни код избора особља које треба да буде у директном контакту са корисницима?</p>	<p>14. Који су критеријуми кључни код избора особља, које треба да буде у директном контакту са корисницима?</p>

³²⁴ *Pareto* анализа употребљена је са циљем да се подаци из одговора на поједина питања, где је то zgodno, класификују на “изузетно значајне”, “значајне” и “остале”, што ће бити употребљено као релевантна информација у обради и анализи резултата испитивања.



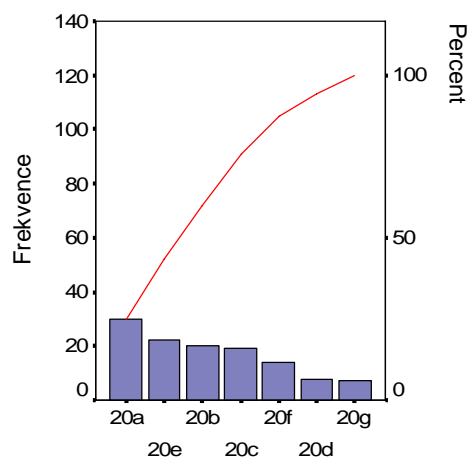
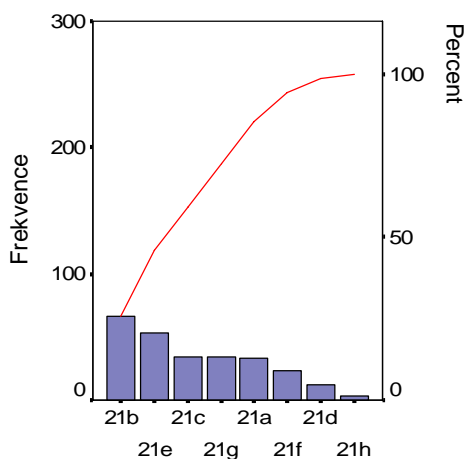
20. Назначите управљање/одговорност над процесом ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса):

19. Према Вашем мишљењу, назначите управљање/одговорност над процесом ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (одговорна лица/функције одговорна за реализацију процеса):



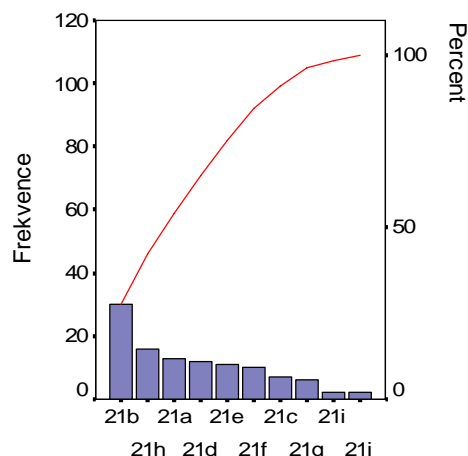
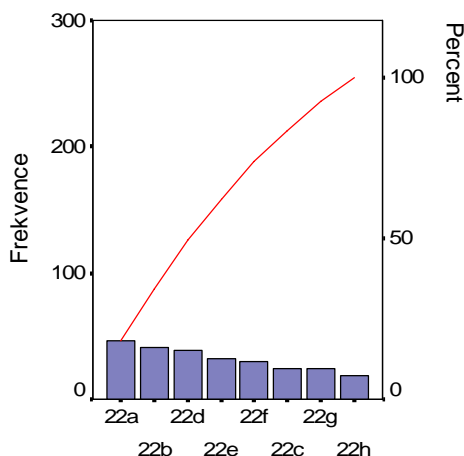
21. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључене у процес ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (можете назначити више одговора)?

20. Према Вашем мишљењу, које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу треба да су укључене у процес ИДЕНТИФИКАЦИЈЕ ЗАХТЕВА корисника (можете назначити више одговора)?



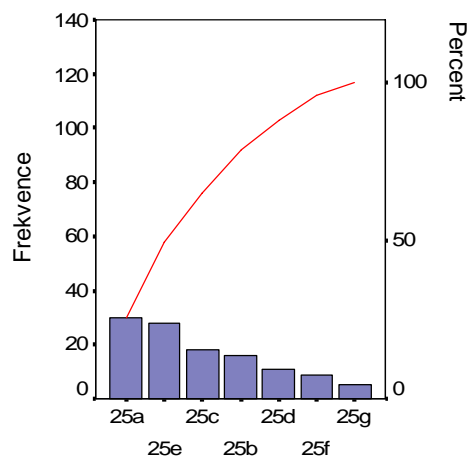
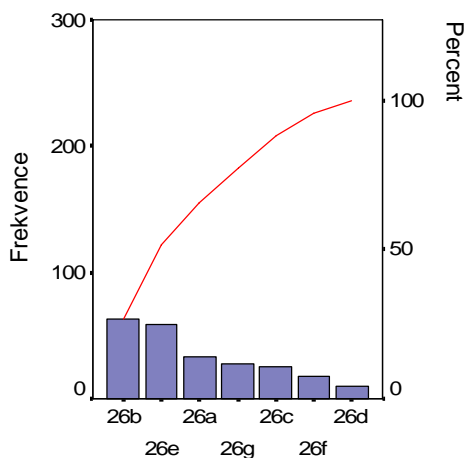
22. У којим фазама се врши ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА?

21. У којим фазама треба да се врши ИСТРАЖИВАЊЕ ПОТРЕБА И ОЧЕКИВАЊА корисника?



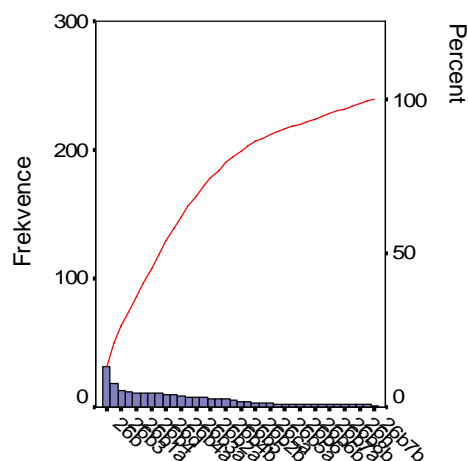
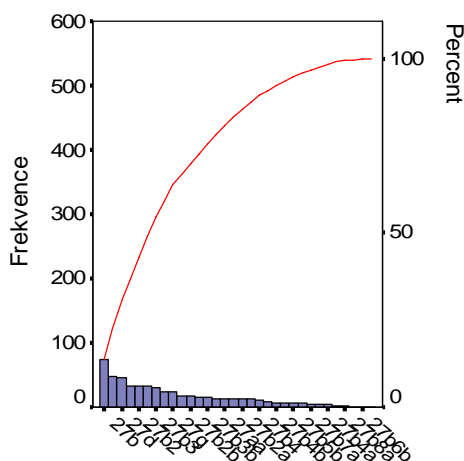
26. Које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу су укључене у процес МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника?

25. Према Вашем мишљењу, које организационе јединице (службе/сектори) у предузећу треба да су укључене у процес МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА?



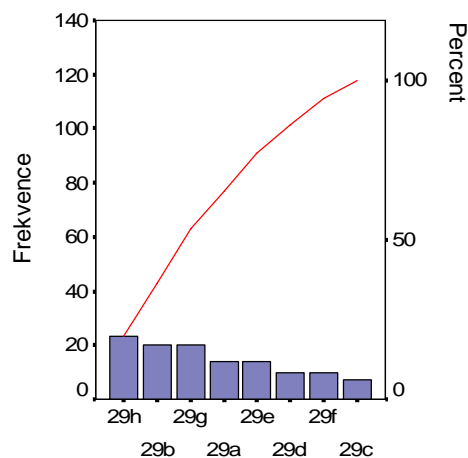
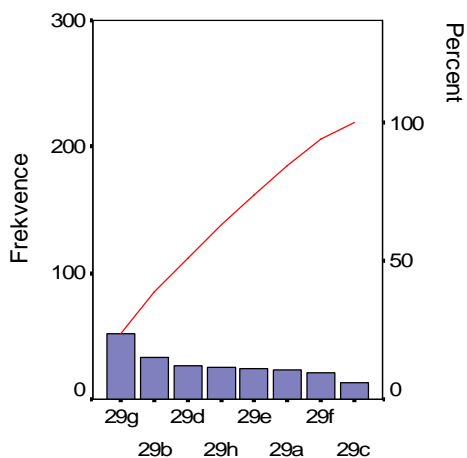
27. На који начин се врше активности истраживања потреба, односно праћења и мерења задовољства корисника?

26. У нашим условима, који су, по Вашем мишљењу, најпогоднији начини реализације активности ИСТРАЖИВАЊА ПОТРЕБА, односно ПРАЋЕЊА И МЕРЕЊА ЗАДОВОЉСТВА корисника?



29. У којим фазама се врши МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА?

29. У којим фазама треба да се врши МЕРЕЊЕ ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА?



31. На који начин резултати анализе ЗАДОВОЉСТВА КОРИСНИКА предузећа утичу на побољшавање QMS? **31. Према Вашем мишљењу, на који начин резултати АНАЛИЗЕ ЗАДОВОЉСТВА корисника предузећа треба да утичу на побољшавање QMS?**

