



UNIVERZITET U NIŠU  
EKONOMSKI FAKULTET  
Časopis "EKONOMSKE TEME"  
Godina izlaza XLVI, br. 3, 2008., str. 181-194  
Adresa: Trg kralja Aleksandra Ujedinitelja 11, 18000 Niš  
Tel: +381 18 528 601 Fax: +381 18 523 268

## UPRAVLJANJE KVALITETOM USLUGA

**Dr Boško Vojnović\***

***Rezime:** Uspešnost i odvijanje poslovnih procesa u uslužnim sistemima je uslovljeno kvalitetnim uslugama, pravilnim upravljanjem i usmerenošću na tržište. Dostizanje kvaliteta postiže se promotivnim akcijama namenjenim potrošačima i definisanjem merila koja su usmerena na zaposlene. Pri tome kvalitetna usluga treba da zadovolji marketinški aspekt (biti bolji od konkurencije, zadovoljiti korisnika), društveni aspekt (zaštita životne sredine, zdravlja ljudi i potrošača) i ekonomski aspekt (efikasnost sistema, veći profit i dugoročan rast i razvoj poslovnog sistema).*

***Ključne reči:** kvalitet usluge, elementi kvaliteta, obuka, poslovni proces, alati kvaliteta*

### Uvod

Obimnost i kompleksnost usluge, odnosno njena zastupljenost u ukupnom privređivanju u svetu sa 55%, u odnosu na industriju i poljoprivredu koje participiraju sa 45%, daje ovoj kategoriji strateški značaj. Pretpostavke su da će usluge za oko 30 godina biti zastupljene u globalnoj privredi sa 85%.

---

\* Visoka poljoprivredna škola, Šabac  
UDK 330.12; Pregledni članak  
Primljeno: 13.10.2008.

**Tabela 1. Prihodi deset najvećih američkih uslužnih kompanija**

R. b.	Naziv Kompanije	Delatnost	(Mlrd.\$)
1	American Tel. & Telegraf	Telekomunikacije	65
2	Enron	Prirodni gas	14
3	Time Warner	Zabava	13
4	Fleming	Trgovina na veliko	12.9
5	Superval	Trgovina na veliko	10.6
6	MCI Communications	Telekomunikacije	10.5
7	McKesson	Trgovina na veliko	10.3
8	Sprint	Telekomunikacije	9.2
9	Sysco	Trgovina na veliko	8.9
10	Marriot	Hotelijerstvo	8.9

U prilog ovoj tvrdnji može se uzeti primer britanskog aerodroma Hitrou, koji je u prethodnoj godini ostvario veći finansijski prihod od usluga nego čitava poljoprivredna proizvodnja ove zemlje.

Samim tim, kvalitet usluge biće prikazan u nekoliko poglavlja:

- definisanje, elementi kvaliteta i njegove karakteristika,
- informatički podržan marketing usluga,
- obuka zaposlenih,
- vođenje poslovnog procesa i
- alati i tehnike kvaliteta.

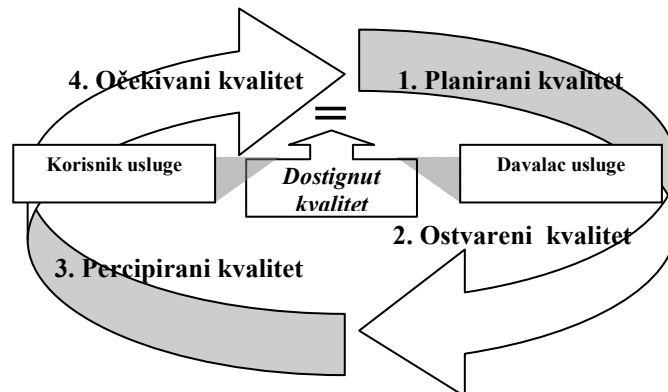
### **1. Pojam kvaliteta usluge**

Kvalitet usluga definiše se različito, u zavisnosti sa kog aspekta se sagledava. Za davaoca usluga pojam kvaliteta može imati zaokruženu definiciju, koja ne mora, i vrlo često se ne podudara sa viđenjem korisnika. Pre svega, potrebno je znati da ne postoji samo jedan tip korisnika usluga, već da je taj broj daleko veći, pri čemu svaki od njih ima različite zahteve i očekivanja od pružene usluge. Drugi važan element pri definisanju pojma kvaliteta usluge je u stalnim spoznajama, iskustvima i upoznavanjem novih usluga, što dovodi i do novih očekivanja od strane korisnika.

Logično pitanje koje sledi je kako definisati uslugu koja je prihvatljiva za sve? Odgovor se može naći u tome da je kvalitet dosegnut samo ako je zadovoljio očekivanja korisnika, a ocena kvaliteta se prenosi velikim delom sa onoga koji obezbeđuje kvalitet na primaoca usluge.

## Upravljanje kvalitetom usluga

---



Slika 1. Kvalitet usluge sa aspekta kompanije i korisnika prema zahtevima ISO 9000:2000

U kontekstu toga, a u pravcu dostizanja dobrog kvaliteta, pre svega, trebalo bi zadovoljiti očekivanja korisnika, što je jedino moguće upoznavanjem njihovih potreba, navika, socijalnih sredina iz kojih dolaze, stila života, životnog standarda i tako dalje.

Prema tome, obezbeđenje i kontrola kvaliteta usluge je jedan od ključnih zadataka. Iz tog razloga, pored pravilnog upravljanja i usmerenosti na tržište, kvalitet usluge je svrstan u jedno od ključnih područja, koje čini oslonac kompletnom uspehu poslovanja.

Radi razumevanja i shvatanja važnosti kvalitetne usluge potrebno je:

- razumeti pojam kvaliteta,
- prepoznati elemente kvaliteta,
- slediti uputstva i dati sopstveni interes u svim fazama oblikovanja kvalitetnih usluga, jer je to osnova sveukupnim upravljanjem kvalitetom.

Tržište usluga je veoma konkurentno područje na kome je važno ostvariti dohodak od potrošača. To je dovelo do stvaranja konkurentnosti po osnovu kvalitetne usluge, pri čemu je ona postala strateški važan element sveukupnog razvoja.

Usluga je vrlo često kombinacija materijalnih, nematerijalnih elemenata i međuljudskih odnosa. Kod oblikovanja kvaliteta usluge, po pravilu, uvek se naglašava fizički aspekt, dok se ovaj drugi, ne manje važan, nalazi u drugom planu. Primera radi, u svakoj turističkoj ponudi primarno se naglašava veličina hotela, sobe, recepcije i slično, a u manjem obimu atmosfera, udobnost, osvetljenost, toplina, uslužnost i slično. (Slika 2.)



Slika 2. Elementi modela kvaliteta usluge

Pitanje kvaliteta usluge je veoma složeno i zahtevno, na šta upućuju njegove specifičnosti.

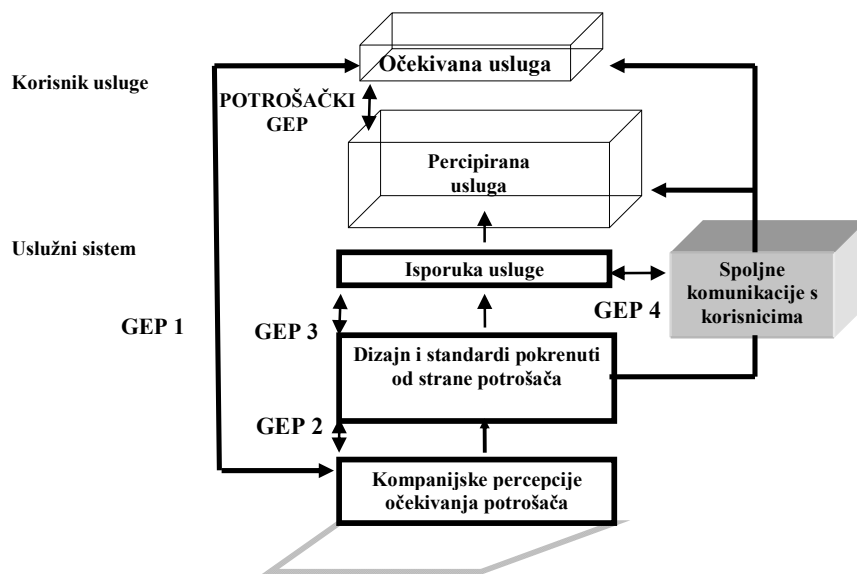
Kao važnije mogu se izdvojiti:

- *Neopipljivost usluge.* Ona predstavlja, pre svega, doživljaje i određena iskustva. Takođe, ne mogu se probati pre kupovine, tako da je ocenjivanje njihovog kvaliteta moguće tokom ili nakon procesa pružanja usluge. Kvalitet im se može poboljšati samo u slučaju ako se ona ponavlja, odnosno u narednom ciklusu.
- *Heterogenost usluge.* Turističke usluge je teško standardizovati i obezbediti njihovu jednobraznost. Usluga se vrši u različitim vremenskim i prostornim uslovima, pa se mogu smatrati gotovo neponovljivim poduhvatom. Kvalitet zavisi od mnogo nekontrolisanih faktora, jer ne postoji pouzdano znanje da isporučena usluga odgovara onoj koja je planirana i promovisana a isporuka i motivacija potrošača zavisi u velikoj meri od angažovanja zaposlenih.
- *Istovremenost pružanja i korišćenja usluge.* Usluga se istovremeno pruža i ocenjuje. Usluge nije moguće skladištiti i isporučivati u kasnijem periodu. Glavne implikacije simultanosti proizvodnje i potrošnje su da potrošači participiraju i utiču na transakciju na druge potrošače, dok zaposleni utiču na uslužni rezultat. [4]

Prema Parasuraman-u postoji pet gepova nepovoljnih po kvalitet usluge, vidljivih u razlici između:

## Upravljanje kvalitetom usluga

- predviđanja davaoca usluga i želja korisnika,
- očekivanja potrošača i opažanja menadžera u vezi sa očekivanjima porošača,
- isporučnog i obećanog,
- specifikacije kvaliteta i isporučene usluge,
- očekivanja potrošača i percepcije kvaliteta isporučene usluge.



Slika 3. Gepovi u kvalitetu usluge [6]

## 2. Dimenzije kvaliteta usluge

Za postizanje kvaliteta usluge najvažniju ulogu ima menadžment. U stvaranju ambijenta za kvalitet, on treba da poseduje znanja, veštine i sposobnosti. Najčešći problem sa kojim se menadžment sreće je dizajniranje prvih koraka u unapređenju kvaliteta.

Aktivnosti usmerene na unapređenje kvaliteta svrstavaju se u dve grupe:

- **Tvrde mere**, odnosno grupa koja je usmerena na definisanje kvaliteta i njegovo dokumentovanje. Definisanje i dokumentovanje se javlja u vidu procedura, specifikacija, uputstava i slično. Ukoliko se pravila ne poštuju primenjuju se sankcije.
- **Soft ili meke mere** koje su usmerene na motivacione faktore, organizaciju i obrazovanje zaposlenih. Cilj ovih mera je shvatanje

značaja promena i njihovo prihvatanje kao neminovnost, jer je prilagođavanja promenama uslov uspešnosti i opstanka u savremenim poslovnim tokovima.

Koncept kvalitetne usluge, uslovljen je velikom merom od veštine i znanja menadžera zaduženih za sprovođenje i unapređenja kvaliteta. U ovom postupku pojavljuju se tri osnovne dimenzije: humana dimenzija, odnos sa korisnicima usluge i tehnološka dimenzija.

- *Humana dimenzija kvaliteta* je najmanje istražena dimenzija. Ona zahteva uključivanje svih zaposlenih u koncept kvaliteta. Osnovne akcije usmerene su na: motivaciju menadžera, obrazovanje zaposlenih, obuku za kvalitet, promenu organizacione kulture i slično.
- *Dimenzija odnosa sa korisnicima usluga* daje veliku ulogu marketing procesu. Integracija kvaliteta u odnose sa korisnicima ima zadatak da: stvori imidž baziran na potpunom zadovoljenju kupaca, proveri sistem kvaliteta sa aspekta kupaca, izgradi partnerski odnos i sporazum o obezbeđenju kvaliteta.
- *Tehnološka dimenzija* kvaliteta usmerena je prema: kvalitetu usluge, procesu i sistemu kvaliteta isporučioaca.



Slika 4. Dimenzije kvaliteta usluge

### 3. Kompjuterski podržan marketing u kreiranju kvalitetnih usluga

Marketinške aktivnosti uglavnom su usmerene na planiranje, promociju i prodaju usluga, sa namerom da se potrebe korisnika zadovolje na najkvalitetniji mogući način, pri čemu se ostvaruju i definisani ciljevi preduzeća. Poseban značaj je informacionih tehnologija koje su našle primenu u marketing aktivnostima, pružajući im značajnu podršku u stvaranju kvalitetnih usluga.

Osnovne aktivnosti podrške informacionih sistema se odnose na to:

- koje usluge ponuditi,
- koju cenu tražiti za ponuđene usluge,
- gde plasirati usluge,
- kojim kanalima i kako reklamirati uslugu.

Marketinški IS za podršku uslugama koriste tri osnovna podsistema:

- marketinški podsistem za okruženje,
- marketinški podsistem internih podataka,
- marketinški podsistem sa komponentama za usluge, distribuciju, promociju, cene i predviđanje. [2, str. 150-151]

*Marketinški podsistem za okruženje* istražuje ponašanje potencijalnih kupaca usluga. Putem podsistema za okruženje dobijaju se značajna obaveštenja o konkurentima, do kojih se dolazi iz godišnjih izveštaja o poslovanju pojedinih kompanija. Internet je u ovom slučaju izvor dobrih informacija.

*Marketinški podsistem koji koristi interne podatke* uglavnom koristi podatke preduzeća koji su u neposrednoj vezi sa računovodstvenim informacionim sistemima. Podaci koji se koriste odnose se na informacije o: tekućoj prodaji, troškovima, tražnji, sezonskoj i vansezonskoj prodaji i slično.

*Marketinški podsistem sa komponentama za usluge, distribuciju, promociju, cene i predviđanje* utvrđuje aktivnosti koje se odnose na: planiranje prodaje usluga po vrstama i uvođenje novih, planiranje distribucije u pogledu načina, vremena i mesta distribucije, promociju pri planiranju prodaje i reklamiranju usluge, cenu usluge i njeno pravilno utvrđivanje usled promena na tržištu, predviđanje prodaje na osnovu predhodno utvrđenih elemenata.

Najsloženija, najzanimljivija, kao i najzahtevnija je komponenta za promociju. Koristi se kod reklamiranja i prodaje svih vrsta usluga.





## Upravljanje kvalitetom usluga

---

Namena osposobljavanja i obuke zaposlenih u uslužnim organizacijama je usmerena na:

- sticanje samopouzdanja u vršenju procesa usluge,
- bolje obavljanje poverenih poslova,
- viša saznanja o usluzi i njenom značaju,
- kvalitetnije rešavanje svakodnevnih problema, koji se pojavljuju u procesu pružanja usluge,
- povećanje dobiti preduzeća, sopstvenih zarada i slično. [1, str. 131]

Rukovođenje i oblikovanje kvaliteta usluga je kontinuirani proces, tako da bi i osposobljavanje trebalo da bude aktivno i da se stiče kroz rad i učenje. Stečene veštine je potrebno dopunjavati i nadograđivati.

### 5. Upravljanje poslovnim procesom u stvaranju kvalitetnih usluga

Za upravljanje poslovnim procesom u uslužnim sektorima aktivnosti se svrstavaju u nekoliko bitnih:

- potrebno je, pre svega, definisati kvalitet sa opisom njegovih karakteristika,
- definisati i objasniti koje su koristi od aktivnosti kojima se obezbeđuje kvalitetna usluga svim korisnicima,
- u osiguranje kvaliteta usluge uključiti sve zaposlene, uz posebno angažovanje rukovodioca uslužne celine.

Prema tome, model uslužnog poslovnog sistema se sastoji iz dva dela:

- **Skriveni deo**, koji se odnosi na organizaciju uslužnog sistema za pružanje upravljačke podrške uslužnom osoblju, u neposrednoj realizaciji usluge.
- **Vidljivi deo**, koji se odnosi na okruženje u kojem se kupuje, prodaje i egzistira usluga, gde su glavni akteri: *fizičko okruženje, osoblje i potrošač*.

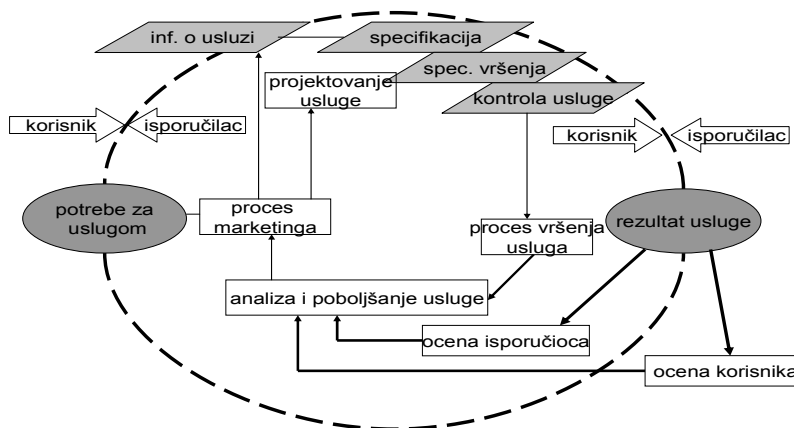
Vođenje poslovnog procesa u stvaranju kvalitetnih usluga obuhvata upravljanje, usmeravanje i nadzor.

U postupku vođenja uslužnog procesa rukovodilac obavlja sledeće aktivnosti:

- Usmerava i brine se o sprovođenju utvrđenih postupaka i programa.
- Usmerava zadatke i vodi brigu o dostizanju postavljenih ciljeva.

- Vršiti nadzor nad osobljem u skladu sa zahtevima, postupcima i normama u celini.
- Daje sopstveni doprinos u osposobljavanju novozaposlenih izvršilaca. Za nove radnike rukovodilac je glavna spona i veza sa poslovnim sistemom. On je ta osoba koja im daje samopouzdanje i olakšava početak u vršenju odgovornih poslova u kreiranju i realizovanju kvalitetnih usluga. Efekti pravilnog nastupa i uvođenja u posao su u povratnoj sprezi od strane izvršioca, koji želi da ispuni očekivanja od njega. Ujedno, to je najbolji način da izvršioči postanu dobri članovi kolektiva i budu uspešni u stvaranju kvalitetnih usluga.

U skladu sa ovim, potrebno je osposobiti lica koja će voditi poslovni proces i stvarati kvalitetnu uslugu.



Slika 7. Petlja kvaliteta usluge

Osposobljavanje je usmereno na:

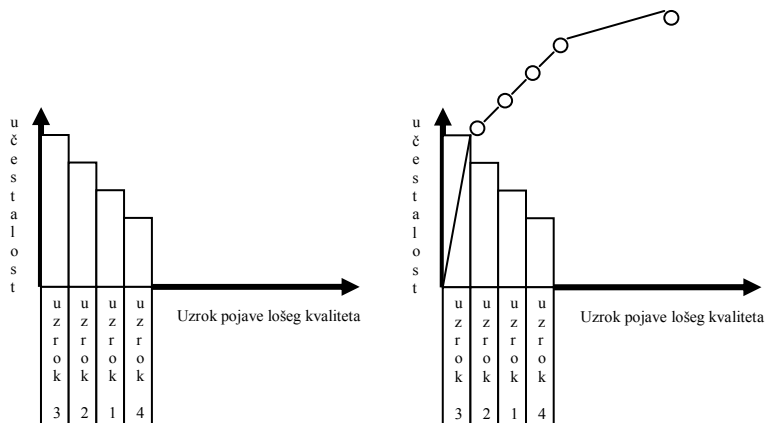
- razumevanje važnosti i odgovornosti vođenja uslužnih poslova,
- upoznavanje načina rukovođenja i njihovo korišćenje,
- saradnju sa nadređenim i podređenim.

## 6. Mogućnost primene alata i tehnika kvaliteta na uslugu

Upravljanje kvalitetom usluga se oslanja na iste mehanizme kao i upravljanje kvalitetom proizvoda. Među tehnikama i metodama za stvaranje i poboljšavanje kvaliteta usluga su i grafičke metode: pareto, dijagram, iškikava dijagram, histogrami i slične metode.

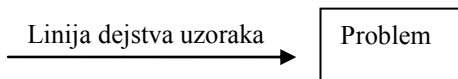
## Upravljanje kvalitetom usluga

**Pareto ili ABC dijagram** bazira se na veoma jednostavnim pravilima, gde se od velikog broja grešaka izdvaja mali broj uzroka sa najvećim uticajem, dok se ostali zanemaruju. U analizi, po ovoj metodi, uticajni faktori se organizuju po veličini.



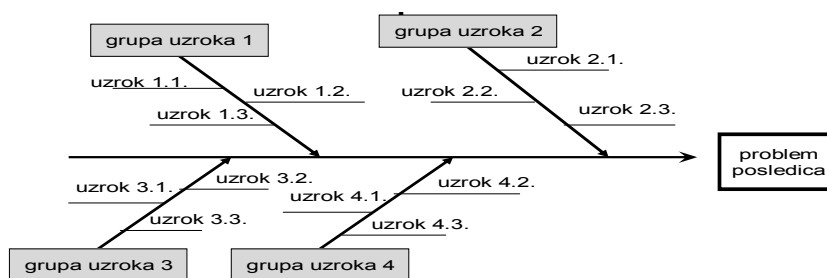
Slika 8. Pareto ili ABC dijagram - prilagođeno prema [8, str. 234]

**Iškava dijagram** (dijagram riblje kosti) je rezultat opšte analize uzroka koji uslovljavaju određeni ishod posmatrane pojave.



Slika 9. Osnovni Iškava dijagram

Dalje se ovaj dijagram nadograđuje sa grupama uzoraka.



Slika 10. Delimično razraden Iškava dijagram

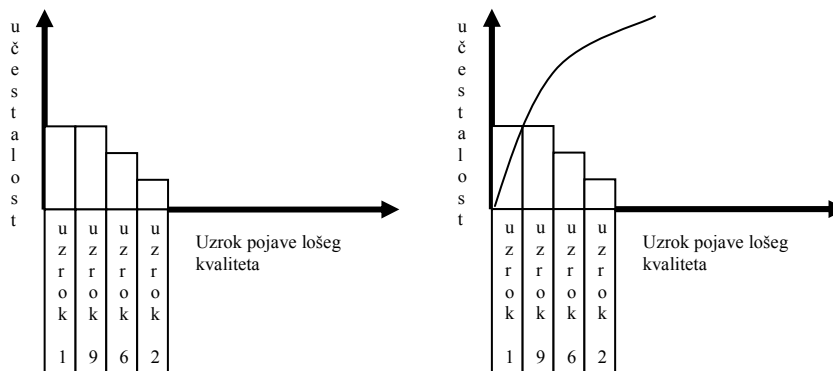
**Primer:**

Potrebno je utvrditi dejstvo uzroka na kvalitet usluga u hotelijerskom proizvodu.

**Tabela 2. Identifikacija kritičnih hotelijerskih usluga**

Vrsta usluge	
1. Cena smeštaja, ishrane i drugih usluga	13. Nadzor dece i prostor za igranje
2. Brza i kvalitetna usluga	14. Kozmetičke usluge
3. Obezbeđena parkirna mesta	15. Mogućnost rekreacije
4. Povoljni uslovi plaćanja	16. Posluga u sobi
5. Uslužno i ljubazno osoblje	17. Društvena zabava
6. Primerena higijena	18. Animacija gostiju
7. Prikladna lokacija smeštajnog objekta	19. Dobra označenost objekta
8. Profesionalnost rukovodećeg osoblja	20. Raznovrsnost usluga
9. Opseg usluga	21. Mirno okruženje
10. Kvalitet usluga	22. Profesionalnost hotelskog osoblja
11. Prikladno radno vreme kod prihvatanja gosta	23. Prikladno radno vreme ugostiteljskog objekta
12. Prikladno radno vreme ugostiteljskog objekta	

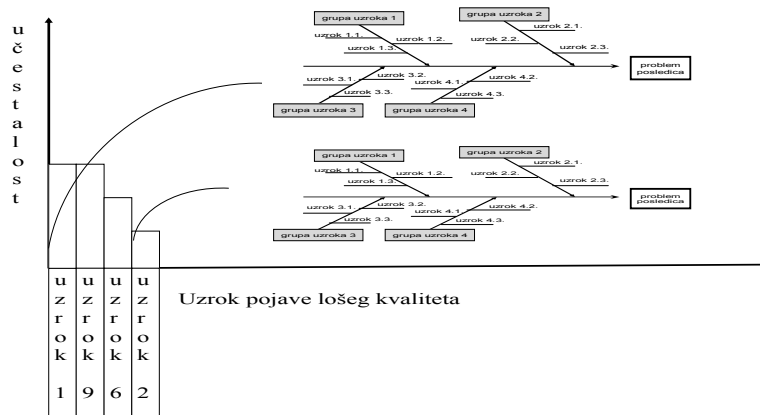
Iz navedenog obrasca izdvojeni su po redu veličina uzroci 1, 9, 6, 2.



**Slika 11. Izdvojeni najuticajniji uzroci**

Za osnovne grupe problema prikazane Pareto dijagramom moguće je oblikovanje Işikavinog dijagrama, kao što je prikazano na narednoj slici.

## Upravljanje kvalitetom usluga



**Slika 12. Pareto i Işikava dijagram u jednom kontekstu**

Iz navedenog primera se vidi da je moguće u utvrđivanju uzroka lošeg kvaliteta usluge kombinovati više tehnika i alata.

## 7. Zaključak

Upravljanje kvalitetom je uz velike napore dospelo do nivoa da ga tek mali broj univerziteta tretira kao posebnu nauku. Nastao je u SAD-u, razvijao se u Japanu i Evropi. Danas se može reći da je upravljanje kvalitetom postalo neminovnost i da je osvojilo svet. Ipak, brojne su poteškoće, naročito u implementaciji kvaliteta usluge.

Kao osnovni i najvažniji mogu se izdvojiti:

- koncept kvaliteta uglavnom je usmeren na proizvodnju, dok u uslugama još nije na potrebnom nivou,
- ne postoji dovoljno razvijen timski rad, koji je neophodan za stvaranje kvalitetnih usluga,
- nedostatak stručnih kadrova, kompetentnih rukovodilaca i izvršilaca,
- nesposobnost mnogih kompanija da se uključe u proces prilagođavanja, koji je diktiran promenama u turbulentnom poslovnom okruženju, informatičkom erom razvoja i slično.

Sa aspekta uslužnih preduzeća koristi koje bi trebalo da uslede od primene koncepta kvalitetnih usluga su u povećanoj konkurentskoj sposobnosti i ekonomiji obima, odnosno motivaciji potrošača da ponove uslugu, kao i pridobijanje novih kupaca. Ovakav pristup kvalitetu proizvodi velike profitne efekte, čime se nedvosmisleno unapređuju poslovne performanse uslužnih preduzeća i direktno utiče na sveukupni razvoj privrede.

### Literatura

1. Bizjak S., *Gradivo za program Preduzetničkog osposobljavanja za promotere, učitelje i savetnike preduzetništva*, Republika Slovenija, Ministarstvo za gospodarstvo, PCMG, pospeševalni center za malo gospodarstvo, Stability Pact for south eastern Europe, Slovenija, 2002.
2. Jokanović D., *Poslovni informacioni sistemi*, Megatrend, 2001.
3. Krippendorf J., *Reconciling tourist activities with nature conservation, council of Europe*, Strasbourg, 1992.
4. Laws E., *Tourist destination management*, Routledge, London, 1995.
5. Norman R., *Service Management, Strategy and Leadership in Service Businesses*, John Wiley, Chichester, 1991.
6. Parasurman A., *A conceptual model of service quality and its implications for future research*, Journal of Marketing, No. 45, 1989.
7. Vojnović B., Kutin M., *Kvalitet i pouzdanost u uslužnim sistemima*, 10<sup>th</sup> INTERNATIONAL CONFERENCE ``DEPENDABILITY AND QUALITY MANAGEMENT, Građevinski fakultet 13-14. jun 2007. Beograd.
8. Živković Ž., Gligorić M., *Upravljanje kvalitetom*, Tehnološki fakultet, Zvornik, 2002.

### MANAGEMENT OF THE SERVICES QUALITY

**Abstract:** Effectiveness and the course of business processes in service systems is conditioned by high-quality service, proper management and being oriented to market. Reaching good quality is gained by promotive actions designed for customers and by defining the criteria referring to those employed. In addition, a high-quality service should satisfy marketing aspect (to be better than competitors, to make users satisfied), social aspect (protection of environment, people's and customers' health) and economic aspect (efficiency of the system, larger profit and long-term increase and development of the business system).

**Key words:** quality of the service, elements of the quality, training, business process