

**Ovde upišite naziv škole ili fakulteta**

## **DIPLOMSKI RAD**

**Tema:**

**Upravljanje kvalitetom u uslužnim djelatnostima**

**Mentor :**  
**\*ime i prezime**

**Student:**  
**\*ime i prezime**

**Travanj, 2011.**

## Sadržaj :

|                                                                                    |           |
|------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>UVOD .....</b>                                                                  | <b>1</b>  |
| <b>1 Upravljanje kvalitetom i strategijski menadžment.....</b>                     | <b>3</b>  |
| 1.1 Karakteristike i analiza suvremenog tržišta i poslovanja .....                 | 3         |
| 1.2 Zašto je kvaliteta važna?.....                                                 | 6         |
| <b>2 Upravljanje uslužnim organizacijama .....</b>                                 | <b>10</b> |
| 2.1 Menadžment u uslužnim organizacijama.....                                      | 10        |
| 2.1.1 Definicija i karakteristike menadžmenta usluga .....                         | 10        |
| 2.2 Strategijski menadžment usluga.....                                            | 11        |
| 2.3 Marketing u uslužnim organizacijama .....                                      | 14        |
| 2.3.1 Komponente integriranog marketinga usluga.....                               | 14        |
| 2.3.2 Trokut marketinga usluga.....                                                | 16        |
| 2.4 Generiranje vrijednosti.....                                                   | 18        |
| 2.5 Tipologija menadžmenta usluga .....                                            | 19        |
| 2.6 Vrste uslužnih tvrtki.....                                                     | 21        |
| 2.7 Karakteristike sustava kvalitete u uslužnim djelatnostima .....                | 24        |
| <b>3 Strategijski aspekti upravljanja kvalitetom u doo "Localnet" Zagreb .....</b> | <b>26</b> |
| 3.1 Osnovni podaci o poduzeću.....                                                 | 26        |
| 3.1.1 Povijest i trenutno stanje .....                                             | 26        |
| 3.1.2 Vizija, misija i ciljevi poduzeća .....                                      | 27        |
| 3.1.3 Politika kvalitete .....                                                     | 29        |
| 3.1.4 Upravljanje dokumentacijom .....                                             | 30        |
| 3.2 Odgovornost rukovodstva .....                                                  | 31        |
| 3.2.1 Planiranje i odlučivanje .....                                               | 31        |
| 3.2.2 Definiranje strategije .....                                                 | 34        |
| 3.3 Menadžment resursima.....                                                      | 37        |
| 3.3.1 Infrastruktura .....                                                         | 37        |

## **UVOD**

Susrećući se sa menadžment izazovima na raskršću XX i XXI stoljeća, menadžeri moraju sve više biti inovativni, proaktivni, fleksibilni i u svemu fokusirani na kvalitetu. Kvaliteta proizvoda i usluga u tvrtkama postaje sve više presudan tržišni faktor koji izdvaja određenu tvrtku od svih ostalih. Menadžeri često moraju dati odgovore na sljedeća pitanja: Zašto je određeni kupac spreman za određene proizvode ili usluge platiti više nego za druge? Šta je to zbog čega kupac plaća? Koje su "vrijednosne komponente" nekog proizvoda ili usluge? Što je to što je za kupca najvažnije pri kupnji našeg proizvoda ili usluge?

Pitanje kvalitete je veoma prisutno pitanje u teoriji i praksi suvremenog menadžmenta, a naročito posljednjih desetljeća XX stoljeća. Kvaliteta proizvoda i usluga je izrastao u najkonkurentnije oružje brojnih kompanija diljem svijeta. Pri tome pobjednici će biti one organizacije koje uspiju razviti inovativnu kulturu, u kojoj će zaposleni uživati u promjenama ali i da budu nosioci takvih promjena. Razmišljanja o poslovnoj izvrsnosti su se mijenjala s vremenom, ali su istovremeno održavala i specifičnosti pojedinih regiona, kako zbog različitog stupnja razvijenosti država, tako i zbog velike oslonjenost na kulturne i povijesne temelje u svakom društvu. Veliki doprinos u približavanju ovih modela pružili su međunarodni standardi, posebno standardi serije ISO 9000. Oni su definirali šta su prave stvari koje trebaju biti uređene u jednoj organizaciji, a što utvrđuju vanjski ocjenjivači u nekoj nezavisnoj provjeri.

Modeli poslovne izvrsnosti su, pak, otišli korak dalje. Njihov zadatak je ne samo da pokažu što su prave stvari, već da ukažu i put kako se do njih dolazi. Da bi jedna organizacija bila izvrsna, ona mora zadovoljiti svoje stejkholdere (pojedince ili grupe koji utječu, ili mogu imati neki utjecaj, na organizaciju). To zadovoljstvo proizlazi iz onog što ostvaruje, iz načina na koji to čini i iz onoga što se očekuje da ostvari u budućnosti. Zadatak, koliko jednostavan da se iskaže, toliko težak da se da pravi odgovor; posebno danas, u uvjetima rastuće globalne konkurencije, brzih tehnoloških inovacija, promjena u procesima kao i čestih poremećaja u ekonomskom, socijalnom i korisničkom sučelju.

Dosadašnje iskustvo govori da naše firme uvode standarde kvalitete, mada ne isključivo, iz dva dominantna razloga:

- da dođu do certifikata ISO 9000, i to od nekog zapadnog certifikacijskog tijela, što obično zahtjeva neko od kupaca, ili firma ima ambicije izvoza u neku od zapadnih zemalja;
- da srede stanje u kući, što je rjeđi slučaj, kada rukovodstvo procijeni da firma posluje dobro, ali je unutrašnji red slaba strana u usporedbi sa sličnima ili drugima.

Osim struje koja se zalaže za primjenu, obično se formira i struja koja je protiv sa argumentacijom da to košta, konzultanti su skupi, a da ne donosi neku konkretnu i brzu korist, ali najčešće sa stvarnom potrebom da se održi postojeće stanje i ne mijenjaju uspostavljene navike i odnosi.

## **1 Upravljanje kvalitetom i strategijski menadžment**

### **1.1 Karakteristike i analiza suvremenog tržišta i poslovanja**

Najznačajnije promjene na svjetskom tržištu su:

*Proces globalizacije.* Između ostalih postoje dva ključna faktora koja su omogućila globalizaciju tržišta. Prvi je potraga za tržištima jeftine radne snage vodećih svjetskih tvrtki u cilju povećavanja tržišne konkurentnosti i profita. Sa ovom tendencijom došlo je do preseljenja dijela tehnoloških aktivnosti u nova područja. Drugi faktor je primjena novih tehnoloških dostignuća, koja su omogućila povećanje produktivnosti i kvalitete poslovanja. Formiranje Europske unije (EU) od članica bivše Zapadne Evrope sa slobodnim protokom ljudi i roba, kao i novo proširenje EU sa članicama bivšeg Istočnog bloka, izbrisalo je još neke bivše granice i globalizirali europsku regiju sa tendencijom daljnjeg širenja i globalizacije.

Velike političke i ekonomske promjene koje su zahvatile Centralnu i Istočnu Europu otvorile su nova tržišta kao i značajnu migraciju ljudi i tehnologija u tom dijelu Europe. Postojeća politička suprotnost je iznenada iščezla, dozvoljavajući ljudima da se okrenu ekonomskim izazovima i mogućnostima koje do skoro nisu mogli ni zamisliti.

Istočna i Jugo-istočna Azija, koje su se do prije četvrt stoljeća prepoznavale kao ekonomski nerazvijena područja sa malom perspektivom poboljšanja, sada su područja s najbržim gospodarskim rastom. Kina je danas postala jedna od vodećih svjetskih ekonomskih sila, dok je Južna Azija svjetski izvoznik proizvoda i usluga sa najvećim postotnim gospodarskim rastom, osobito u području elektronike. Veliki pomak u razvoju čini i Indija, približavajući se vodećim svjetskim gospodarskim zemljama. Poslovanje organizacija u svim dijelovima svijeta okrenuto je zahtjevima tržišta, koji traže permanentno unaprjeđenje kvalitete gospodarskih aktivnosti.

Prema predviđanjima vodećih stručnjaka iz oblasti ekonomije i menadžmenta, na razvoj sadašnjih poduzeća dominantan utjecaj imat će ekonomsko, društveno, informatičko i političko okruženje. Što se ekonomskog okruženja tiče, maksimalni profit i minimalni troškovi su primarni cilj poslovanja. Društveni utjecaj podrazumijeva spajanje ekonomskih i društvenih vrijednosti. Informacijsko okruženje ima poseban utjecaj na poslovanje poduzeća.

Da bi se ostvario profit, moraju se pratiti suvremeni trendovi u razvoju znanosti i tehnike, dostignuća informacijske tehnologije i moderni menadžment informacijski sustav. Bolje poznavanje svih kategorija informacijskih tehnologija omogućuje bolju komunikaciju na svjetskom tržištu i povoljne rezultate u međunarodnoj ekonomiji. Političko okruženje je veoma bitno, naročito glede donošenja važnih strateških odluka. Državna regulativa i politički sustav u zemlji uvjetuju zajedničko djelovanje svih faktora okruženja na razvoj poslovnih sustava i uspješan opstanak poduzeća u turbulentnoj sredini.

Budućnost poduzeća mora biti projekcija koja je u svakom slučaju neizvjesna. Neizvjesnost poslovanja suvremenih poduzeća uvjetovana je dinamičnim i složenim okruženjem koje dovodi do novih pravaca u poslovanju. Uspješno i moderno poduzeće se mora prilagoditi suvremenim poslovnim trendovima.

Veliki broj poduzeća nije dobro funkcionirao u sredinama koje su podložne stalnim i dinamičnim promjenama. Zbog toga takva poduzeća nisu ostvarivala profite, pa su nestala sa svjetskog tržišta. Poduzeća moraju promijeniti filozofiju razmišljanja o poslovanju. Od presudne važnosti nisu samo posjedovanje suvremene tehnologije već je veoma važno poznavanje tržišta i njegovih zakonitosti. Ukoliko na vrijeme predvidjeti sve potrebe i zahtjeve tržišta, možemo ostvariti profit.

Tempo promjena u poslovnom svijetu je veoma brz. Današnja poduzeća se svakodnevno suočavaju s velikim rizicima s jedne strane i sjajnim mogućnostima s druge strane. Potrebno je izvršiti balans između rizika i mogućnosti. To je jedino moguće ukoliko poduzeća prate tehnološke trendove i zahtjeve globalne ekonomije.

Opstanak poduzeća i njegov napredak u suvremenim uvjetima, ovisi isključivo o mogućnosti poduzeća da prilagodi svoj proizvodni program, tehnologiju i kvalitetu proizvoda i usluga zahtjevima suvremenog tržišta. Proizvod se ne proizvodi samo da bi se prodao već da bi ispunio želje i očekivanja potrošača. Sva nastojanja su usmjerena ka tome da se kupcu isporuči proizvod ili pruži usluga takvog nivoa da on bude 100% zadovoljan, odnosno da budu u potpunosti zadovoljena njegova očekivanja. Pri tome je suština da se to uradi prvi put i svaki naredni put. To je danas veoma teško realizirati, jer je konkurencija sve veća.

Konkurentno orijentirano poduzeće je ono poduzeće koje može na tržištu ponuditi kvalitetan proizvod i po povoljnijim uvjetima od konkurenata. Takva orijentiranost poduzeća postavlja sebi veće zahtjeve, ali istovremeno budi nove izazove. Prihvaćanje rizika nesumnjivo vodi ka većim uspjesima i boljim performansama. S druge strane, prihvaćanje izazova je nešto što je prisutno u krvi svakog uspješnog lidera.

Činjenica je da su glavni nositelji promjena u poduzeću ljudski resursi. Suvremeno poduzeće sve više vremena posvećuje razvoju lidera - ljudi koji mogu stvoriti i na druge prenesu viziju i strategiju. Bez dovoljno produktivnih lidera, stvaranja vizije, osposobljavanja ljudi da prihvate nužnost promjena, nema ni transformacije tvrtke. Razvijanje liderstva je dug proces koji nosi sa sobom i određeni rizik. Taj rizik bi trebalo preuzeti kako bi rezultati bili povoljni.

Veoma snažan natjecateljski nagon i učenje kroz cijeli život su faktori koji ljude ispunjavaju. To je određena energija u čovjeku koja potiče njegov konkurentski potencijal. Natjecateljski nagon neprestano podiže razinu znanja i sposobnosti, naročito liderske vještine, stvarajući ogroman potencijal za suočavanje sa sve složenijom i dinamičnijom globalnom ekonomijom.

Tvrtke se moraju transformirati u liderska poduzeća koja će ostvariti veću prednost na globalnom tržištu. Svijest o neophodnosti promjena u poslovanju poduzeća mora stalno balansira između dvije razine - period relativnog spokoja i zadovoljstva i period ispunjen inovativnim promjenama. Da bi se održao nivo svijesti o neophodnosti promjena potrebni su sustavi obrade informacija o visokim poslovnim performansama - suvremene informacijske tehnologije. Te informacije u sebi sadrže podatke o tržištu, potrošačima, zaposlenicima, dioničarima, dobavljačima konkurenciji i financijskim rezultatima. Sustavi koji osiguravaju ove informacije moraju biti tako razvijeni da pružaju istinite i realne informacije.

Strategije u poslovnoj ekonomiji koje nisu dale pozitivne rezultate moraju biti brzo zaboravljene. Poduzeća se moraju okrenuti onim strategijama koje će biti orijentirane ka ostvarenju konkurentске prednosti na tržištu. Pošto sadašnja poduzeća svoju aktivnost obavljaju u uslovima složenog okruženja mora se primijeniti strategija adekvatna tim uvjetima. Moderna strategija poslovanja podrazumijeva ostvarivanje dobrih rezultata koji će biti postignuti najnovijim dostignućima iz oblasti inovacija, TQM (Total quality management), informacijskih tehnologija i reinženjeringa.

Zadovoljenjem osnovnih ekonomskih principa poduzeće može ostvariti pozitivne poslovne rezultate. Međutim, to nije dovoljno za dalju budućnost poduzeća u turbulentnom okruženju. Svjetska globalizacija i dinamičko okruženje navode mnoga poduzeća da moraju učiti kako bi se prilagodila nestabilnom svjetskom tržištu. Kompetentnost preduzeća biće zaštitni znak u poslovnom svijetu. Nekompetentna tvrtke veoma brzo propadaju, jer nisu uspjela na vrijeme izvršiti transformaciju i prilagode svoju organizacijsku strukturu i strategiju zbivanjima na tržištu.

Tržište je postalo arena u kojoj se ponuđači proizvoda i usluga bore za svaki promil tržišta. Opstanak na tržištu mogu osigurati samo najposobniji i najbrži koji su u stanju nadmašiti konkurente. [7]

## **1.2 Zašto je kvaliteta važna?**

Odgovor leži u osnovnim postavkama i karakteristikama pokreta za kvalitet na kraju XX stoljeća:

1. kvaliteta je postao svakog zaposlenog;
2. unapređenje kvalitete je strategija, a ne mjerljivi cilj;
3. prava i jedina mjera kvaliteta jeste zadovoljstvo kupaca;
4. konkurencija pospješuje unapređenje kvalitete;
5. kvaliteta se ostvaruje kroz parnterstvo;
6. kvaliteta je najefikasnija marketinška poruka današnjice.

Ova pitanja svakako imaju posebnog smisla u dešavanjima na početku XXI stoljeća i u striktnom praćenju događanja u oblasti unapređenja kvaliteta, pod utjecajem općih upravljačkih promjena u svijetu tj.. prebacivanje društvene odgovornosti sa isključivih interesa vlasnika, dioničara, na širi interes i utjecaj različitih pojedinaca i neformalnih grupa, koje utiči ili mogu utjecati na odluke i akcije poduzeća. U tom kontekstu društvena odgovornost se može promatrati kao obaveza neke organizacije da rješava probleme i poduzima mjere za unapređenje najboljih interesa i društva i same organizacije.



Primjena serije standarda ISO 9000, kao trenutno najaktuelniji koncept i filozofija unapređenja kvalitete, zaslužuju posebnu pažnju sa sljedećih aspekata:

- aspekta društvenog značaja;
- aspekta promjena u stilu menadžmenta;
- aspekta promjena u kulturi kvalitete;
- aspekta promjena i unapređenja poslovanja;
- aspekta unapređenja kvalitete proizvoda ili usluga;
- aspekta financija.

Da bi se proširio biznis, otvorila nova tržišta i uspostavili realni konkurentni dugoročni ciljevi, izvrsnost postaje imperativ. Svi menadžerski naponi su povezani s otkrivanjem "onoga" što čini preduzeće izvrsnim. Da bi dostigla izvrsnost tvrtke moraju razviti korporativnu kulturu tretiranja zaposlenih kao najznačajnijeg resursa i da konstantno osiguravaju visoku kvalitetu proizvoda ili usluga na svim tržištima na kojima posluju. Takvo poslovno okruženje je u potpunosti podržano već široko primjenjivim koncepcijom TQM, koji se sve više razvija kao nova, izazovna, tržišna filozofija. TQM uključuje tri sfere promjena u poduzećima - zaposlenih, tehnologije i strukture.

Sve suvremene koncepte unapređenja kvalitete (kao i upravljanja) u osnovi se mogu promatrati s aspekata brige za potrošače, brige za zaposlene, brige za okoliš i brige za društvo uopće. Tako je is konceptom osiguranja kvalitete primjenom JUS ISO 9000 serije standarda, koji je ne bez razloga posljednjih godina veoma interesantan za mnogobrojna naša poduzeća.

Razmatrajući teoriju James Higginsa o tri prisutna modela društvene odgovornosti i sučeljavajući je s iskustvima u primjeni i unapređenju kvalitete u Srbiji mogu će izvući sljedeće paralele:

1. Profitni koncept podrazumijeva i poistovjećuje društvenu odgovornost s primarnom odgovornosti menadžmenta u maksimiziranju profita. Svi drugi društveni interesi se nadovezuju na ovaj osnovni. Odgovornost i za kvalitetu i njegovo unapređenje je u okviru ovoga pristupa locirano za menadžment.
2. Koncept zainteresiranih strana (Stakeholders concept) društvenu odgovornost organizacije posmatra sa nešto šireg aspekta značaja i uključuje i utjecaje ostalih članova društva. Odlučivanja menadžmenta po ovim koncepcijama su pod utjecajem internih i eksternih interesnih skupina. U praksi mnogih poduzeća lako prepoznatljiv

koncept upravljanja pod velikim pritiskom dobavljača, konkurencije i kupaca je operacionalizacija ovih koncepcija odgovornosti. Pozitivni primjeri ovakvih odgovornosti zabilježeni su i u našoj praksi kada se procesi rada i odnosi znatno prilagođavaju zahtjevima kupaca.

3. Koncept društvene moći i odgovornosti (social power / social responsibility concept) polazi od odgovornosti organizacije koja nastaje kao rezultat posjedovanja snage (moći). Premise ovoga koncepta podrazumijevaju da organizacije ostvaruju profit, ali unutar pravila, zatim u skladu sa potrebama interesnih strana i društvenom odgovornosti koja raste sa snagom organizacije. [13]

Neki od utjecaja unapređenja kvalitete su:

- Unapređenje osobina-mjerljivih vrijednosti poduzeća. Već i površne analize i usporedbe mjerljivih vrijednosti u poduzećima ukazuju na ogroman značaj i utjecaj programa unapređenja kvalitete. Ne mali su primjeri rezultata u unapređenju kvalitete proizvoda ili usluga, smanjenja vremena isporuke proizvoda ili usluge, povećanje uposlenosti zaposlenih, smanjenja defektne proizvodnje, povećanje informacijske osnove poduzeća, smanjenje odlaska zaposlenih, povećanje efikasnosti poduzeća, povećanje produktivnosti po proizvodu ili programu, unapređenje upravljanja zalihama, itd..
- Pokretač - Pogon stalnog unapređenja. Programi unapređenja kvalitete uvijek kada prođu onu prvu fazu Kratkoročnosti i profitne koncepcije djeluju kao pokretači procesa stalnog unapređenja u mnogim poduzećima. Primjeri ovakvog utjecaja mogu biti usaglašavanje planova unapređenja kvalitete s ostalim planovima tvrtke, raširenost vizije i politike diljem preduzeća, kvalitetnija i više prilagođena potrebama obuka, fleksibilnija radna snaga, stvaranje klime za ukupne promjene, slamanje otpora itd..
- Fokus na ljudima. Značajna je razlika u načinu razmatranja utjecaja ljudi u različitim koncepcijama odgovornosti. Kod profitnih i kratkoročnih koncepcija unapređenja ljudi su u centru pažnje. Ne mali broj primjera seljenja zaposlenih zajedno s programima unapređenja ukazuju na pogrešne pristupe koji se dešavaju i u našoj praksi. Suprotno tome stabilni programi unapređenja ukazuju na razvoj motivacije, bolji timski rad, poboljšanje komunikacija, strukturno prilagođavanje obuke, usuglašavanje obuke i razvojnih programa, povećanje razine znanja zaposlenih, prelazak na nove odnose unutar poduzeća itd..

- Pokretač drugih inicijativa. To je proces koji nikada ne prestaje. Veza ovih programa i drugih unapređenja i promjena u poduzećima je veoma vidljiva. Primjeri povezanosti sa unapređenjem informacijskog sustava, pripreme novih programa u nagrađivanju, priprema za nove marketinške programe, prelazak na nove koncepte kao TQM itd..
- Marketinški aspekt. Ne mali broj programa unapređenja kvalitete je pokrenut kao marketinški odgovor na zahtjeve kupaca. Nakon prelaska u druge faze razvoja dolazi do vidnih rezultata u povećanju zadovoljstva kupca, unapređenja kvalitete usluga, unapređenja usluga kupcima, smanjivanje vremena pristupa kupcu-tržištu itd..
- Kulturne promjene. Ovaj utjecaj, svakako u svim sredinama, a posebno našoj trebalo bi biti u centru pažnje. Svi programi kvalitete dovode do povećanje organizacijske kulture, povećanja primjene suvremenih metoda i tehnika rada, decentralizacija u odlučivanju i odgovornostima, obuke nižeg nivoa rukovođenja za samostalno rješavanje problema, rad među-funkcionalnih timova na rješavanju problema, podrška podizanju općeg nivoa znanja i obučenosti itd..

Posebnu pažnju imaju programi unapređenja kvalitete na ukupne upravljačke procese u poduzećima i društvu. Kada se promatraju procesi upravljanja i njihova ovisnost od programa unapređenja kvalitete zapaža se povećanje otvorenosti, smanjenje konfrontacije i autonomnog ponašanja, a povećanja stupnja suradnje i razumijevanja. Proces upravljanja dobivaju jednu novu dimenziju:

1. Otvorenost kroz spontanost izjašnjavanja o problemima u poduzećima i drugim razinama, smanjuje se obrambeni stav pojedinih rukovoditelja i organizacijskih dijelova.
2. Sprečavanje sukoba kroz otvoreno suočavanje s problemima, rješavanja problema umjesto racionalizacije i njihovog zataškavanja. Povjerenje kroz međusobnu podršku, razumijevanje i priznavanje.
3. Autentičnost kroz striktno razlikovanje i odvajanje osjećaja, govora i onoga što se izvršava.
4. Suradnje kroz pružanje i traženje pomoći u okviru timskog rada i suradnje.
5. Eksperimentiranja kroz pružanje šanse za inovativnost na svim razinama.
6. Preventivu kroz postupke planiranja i preventivnih akcija.
7. Autonomije kroz slobodu djelovanja u okviru utvrđenih odnosa.

Kvaliteta je bez svake sumnje ključ povjerenja, reputacije i profita! [13]

## **2 Upravljanje uslužnim organizacijama**

### **2.1 Menadžment u uslužnim organizacijama**

#### **2.1.1 Definicija i karakteristike menadžmenta usluga**

Menadžment usluga je mnogo više od ideje lijepog ophođenja s mušterijama. On treba da kaže nekoliko važnih i praktično radikalnih stvari o tome kako se strukturira rad, kako voditi ljude koji su sudjelovali u misiji usluge i kako komunicirati sa ljudima u vezi kvalitete u okruženju usluge.

Menadžment usluge (tj. upravljanje uslugom) je ukupni organizacijski pristup koji kvalitet usluge, kako ga kupac uočava, čini najbitnijom pokretačkom snagom za obavljanje posla. Ukupni organizacijski pristup utječe na svakog u organizaciji, od generalnog direktora do osobe na liniji fronta koja je najniže rangirana. To je glavna filozofija, način obavljanja posla, način upravljanja i način nagrađivanja. Po filozofiji menadžmenta usluga, cijela organizacija treba da operira kao jedan veliki sektor usluga za korisnike.

Kvaliteta usluge - definicija se oslanja na neizostavno prisustvo kvalitete kao garanta uspjeha tj.. ako je kvaliteta tu, profit neće izostati. Ova definicija priznaje samo jedan standard za ocjenu kvalitete, a to je kvalitet koji je uočen od strane korisnika. Ne postavlja se pitanje šta vi kao ponuđač usluge mislite koliko usluga vrijedi, već se razmatra što krajnji korisnik misli o vrijednosti ponuđene usluge. Korisnik ima zadnju riječ (glas) i on glasa sa svojim novcem.

Menadžment usluge prihvata kvalitet usluge, kako ga uočava korisnik, kao najbitniju pokretačku snagu za poslovanje poduzeća. To znači da kvaliteta usluge treba imati utjecaj, bilo izravno ili neizravno, na svačiji posao. Mora postojati stalna ocjena i ponovna ocjena svačijeg posla, svakog sektora, svakog sustava, svake politike, svake procedure i svake akcije menadžmenta prema njihovom doprinosu uspjehu poduzeća u očima korisnika.

Važna karakteristika menadžmenta usluga kao načina razmišljanja je njegovo usmjeravanje (fokus) na povezanost sa suradnikom kao startnom točkom za sve akcije menadžmenta. Dok konvencionalni modeli menadžmenta, koji su orijentirani na proizvodnju, startaju sa strukturom i procesom, menadžment usluge startuje sa ishodom (rezultatom).

Trenutak istine je svaka epizoda u kojoj korisnik dolazi u kontakt s bilo kojim aspektom organizacije i stječe dojam o kvaliteti njene usluge. Momenat istine obično sam po sebi nije ni pozitivan ni negativan. Momenti istine ne uključuju samo direktnu interakciju zaposlenih i korisnika. Problem je što manageri ne mogu biti prisutni u svim momentima istine da bi ih nadzirali i bili sigurni da ih zaposlenici obavljaju na valjan način. Dakle, oni nemaju izbora, već moraju pouzdati u zaposlenike koji sudjeluju u momentu istine - zaposleni tada postaju menadžeri, jer oni upravljaju momentima istine. Svi momenti istine ne kreiraju se podjednako. U tipičnom uslužnom poslu visokog kontakta, može biti preko stotinu različitih momenata istine, ali će obično njih nekoliko imati kritičan utjecaj na percepcije korisnika. Ovi kritični momenti istine opravdavaju specijalnu pažnju i njegu. Menadžeri ne mogu biti svugdje u isto vrijeme, te stoga trebaju pažljivo odaberu one aspekte operacije koji imaju najveći potencijalni utjecaj - pozitivan ili negativan - na zadovoljstvo korisnika i namjeru ponovne kupnje. Treba da nadgledaju ove specijalne aspekte proizvoda i pomognu zaposlenima na pružanju usluge da je uspješno obave. Momenti istine nisu usamljeni. Korisnik prolazi kroz niz momenata istine, od kojih svaki dodaje nešto ukupnom doživljaju usluge uspostavljajući kontinuirani lanac događaja kroz koje korisnik prolazi kada doživljava uslugu.

## ***2.2 Strategijski menadžment usluga***

### **Proces strategijskog menadžmenta**

Strategijski menadžment je proces kroz koji menadžeri formuliraju i provode strategije orijentirane na optimizaciju ostvarivanja strategijskog cilja, imajući u vidu raspoložive okolnosti u sredini i samom poduzeću. Proces strategijskog menadžmenta sastavljen je od nekoliko glavnih komponenata: planiranja, implementacije i kontrole.

Faza planiranja (formulisanje strategije) - proces počinje sa identificiranjem vizije, misije i strategijskih ciljeva organizacije, a potom uključuje analizu konkurentske situacije, uzimajući u razmatranje kako eksternu sredinu, tako i relevantne faktore organizacije.

Faza implementacije - odnosi se na organizaciju i provođenje strategijskog plana. Implementacija strategije sve više dobiva na značaju kao poseban dio procesa strategijskog

menadžmenta, zbog toga što čak i najbriljantniji formulirana strategija mora biti uspješno provedena da bi ostvarila strategijske ciljeve.

Faza kontrole - uspoređuje planirano i ostvareno, analizira ostvarene rezultate u odnosu na postavljene ciljeve poduzeća. Ona mjeri i dijagnosticira rezultate i poduzima korektivnu akciju tj.. rezultati ove faze se koriste u planiranju ciljeva i strategija za buduće periode.

Elementi strategije - Strategija ima pet elemenata koji daju odgovore na sljedećih pet pitanja: arene, sredstva, diferencijatori, brzina i redoslijed poteza i ekonomska logika.

Arene: gdje ćemo biti aktivni? Predstavlja jedan od najbitnijih izbora. Ključno pitanje je: Kojim ćemo se poslom baviti? U planiranju arena, važno je da se bude što je moguće više određen u vezi kategorija usluge, tržišnih segmenata, zemljopisnih područja i ključnih tehnologija, kao i fazama dodavanja vrijednosti (npr. dizajn proizvoda, proizvodnja, prodaja, servisiranje, distribucija) koje poduzeće namjerava obavljati. Pri izboru arena, stratezi treba ukazati ne samo gdje će preduzeće biti aktivno, nego i koliki će se naglasak staviti na svaku od odabranih arena. Strategija se može s razlogom usmjeriti na jednu kategoriju usluge, dok će druge biti primjetno manje važne, mada su nužne za defanzivne svrhe ili nuđenja pune linije kupcu.

Sredstva: kako ćemo tamo doći? Sredstva za ostvarivanje potrebnog nazočnosti u određenoj kategoriji usluge, tržišnom segmentu, geografskom području ili fazi kreiranja vrijednosti trebalo bi biti rezultat promišljenog strategijskog izbora. Ako se odlučimo proširiti lepezu naših usluga, hoćemo li to ostvariti oslanjanjem na organski, interni razvoj usluge ili postoje i druga sredstva - kao što su zajednička ulaganja - koja nude bolja sredstva za proširenje našeg područja djelatnosti? Ako smo upućeni na međunarodnu ekspanziju, koji će biti naši primarni načini ili sredstva - početak na ledini, licenciranje ili zajednička ulaganja?

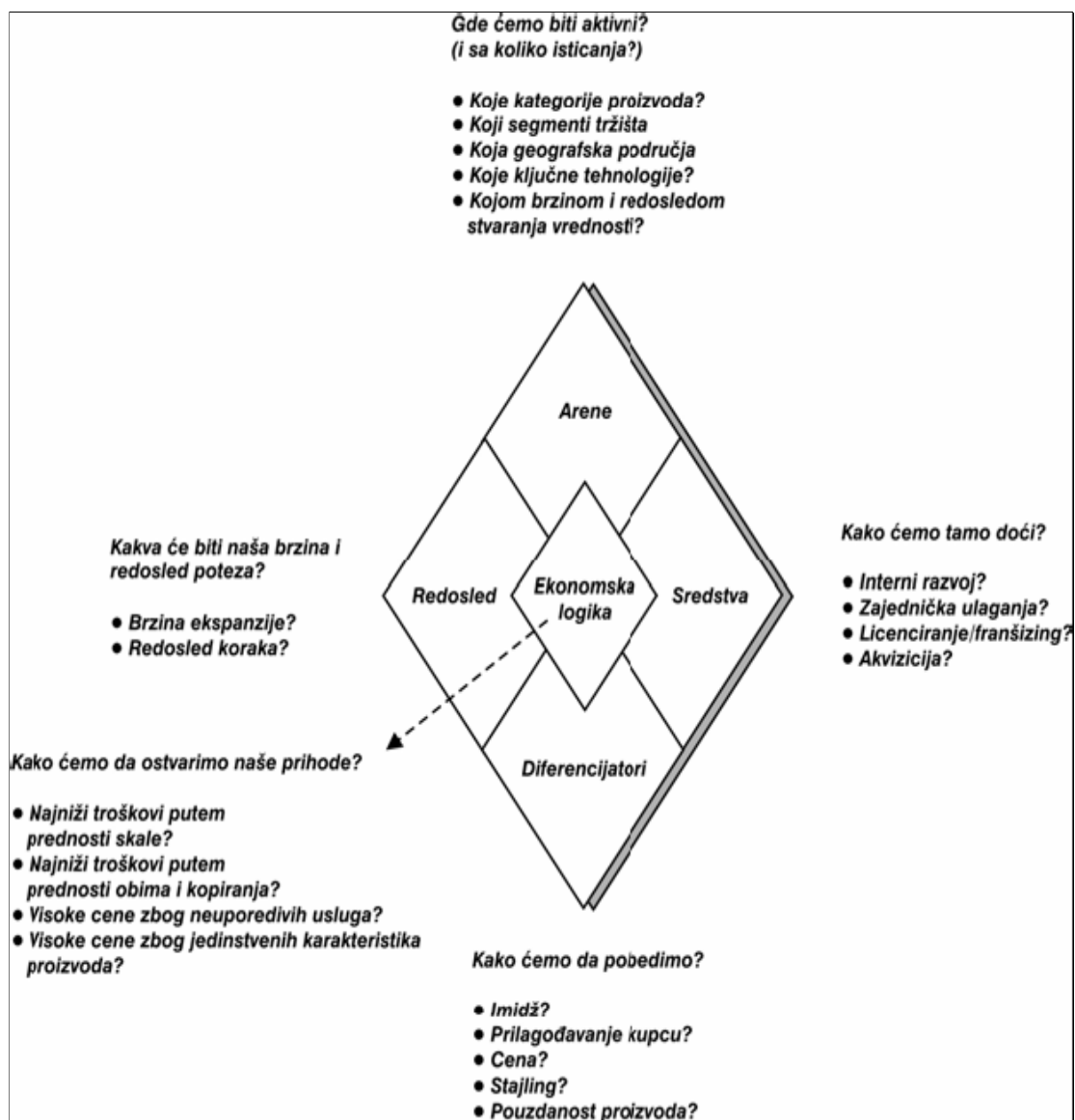
Diferencijatori: kako ćemo da pobijedimo na tržištu? Strategija treba da specificira ne samo gdje će tvrtka biti aktivna (arene) i kako će tamo doći (sredstva), nego i kako će firma da pobijedi na tržištu - kako će pridobiti korisnike da krenu njezinim putem. U konkurentskom svijetu, pobjeđivanje je rezultat diferencijatora, a takve prednosti ne dolaze same po sebi. Ostvarivanje značajne tržišne prednosti ne mora nužno značiti da poduzeće treba imati ekstremnu vrijednost neke diferencirajuće dimenzije; ponekad prije posjedovanje najbolje

kombinacije diferencijatora (imidža, cijene, stajlinga usluge, posleprodajnih usluga itd..) Nudi ogromnu tržišnu prednost.

Brzina i redoslijed poteza: kakva će biti naša brzina i redoslijed poteza? Izbori arena, sredstava i diferencijatora čine nešto što bi se moglo nazvati supstancom strategije - ono što rukovodstvo planira učiniti. Ali ova supstanca vapi za odlukom o četvrtom elementu - brzini i redoslijedu poduzimanja glavnih poteza kako bi se povećala vjerojatnost uspjeha. Prirodno je da će ovisno od potreba neke inicijative imati prioritet u odnosu na druge. Različiti faktori mogu imati utjecaj na odluke o brzini i tempu aktivnosti, kao:

- resursi (kadrovski, materijalni, financijski, itd..)
- urgentnost - neki elementi strategije se mogu suočiti s "prozorima mogućnosti" koji su otvoreni samo kratko vreme, zahtijevajući da se oni slijede prvi i agresivno.

Ekonomska logika: kako ćemo ostvariti naše prinose? U srcu poslovne strategije mora biti jasna ideja kako će se ostvarivati profiti, koja će se ekonomska logika slijediti, i to ne samo da bi se ostvarili neki profiti, nego profiti iznad troškova kapitala firme koji su potrebni da bi se ubirali stalni ili dugoročni prinosi.



Slika 1: Pet glavnih elemenata strategije [12]

## 2.3 Marketing u uslužnim organizacijama

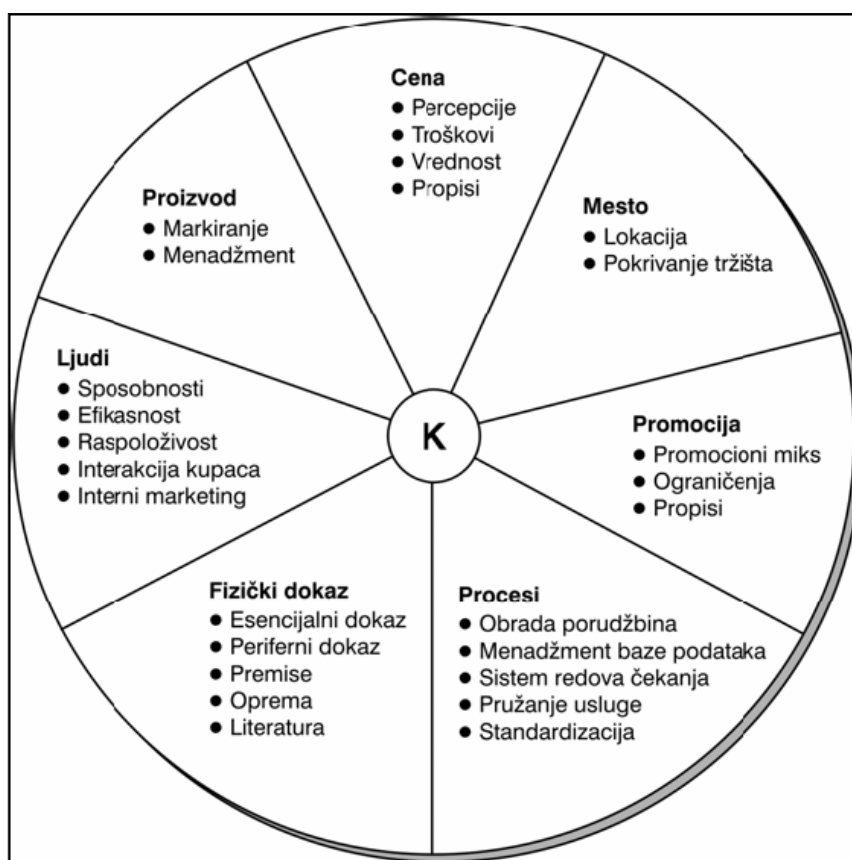
### 2.3.1 Komponente integriranog marketinga usluga

Kada raspravljaju o strategiji za proizvedena dobra, ljudi iz marketinga obično ukazuju na četiri osnovna strategijska elementa: proizvod, cijenu, mjesto (ili distribuciju) i promociju (ili komuniciranje). Iako između marketinga proizvoda i usluga postoje mnoge sličnosti, istovremeno postoje i značajne razlike između njih.



U poslu proizvoda, proizvodi su prilično standardizirani i mogu stajati na policama čekajući kupce, dok u poslu usluga, kupac i zaposleni na pružanju usluga međusobno surađuju na stvaranju usluge.

Osim tradicionalnih 4P marketing miks usluga uključuje i nova 3P: ljude, fizički dokaz, proces. Potreba za proširenjem sa 4P na 7P je posljedica visokog stupnja direktnog kontakta između kupca i tvrtke, veoma vidljive prirode procesa pružanja usluge i simultane proizvodnje i potrošnje.



Slika 2: Marketing miks usluga [12]

Ljudi - svi akteri koji igraju ulogu u pružanju usluga i utječu na percepcije korisnika. Pošto ljudi pružaju većinu usluga, to izbor, obuka i motivacija zaposlenika može dovesti do značajne razlike u zadovoljstvu korisnika. Kako su obučeni, njihov osobni izgled, stavovi i ponašanje utječu na korisničku percepciju usluge.

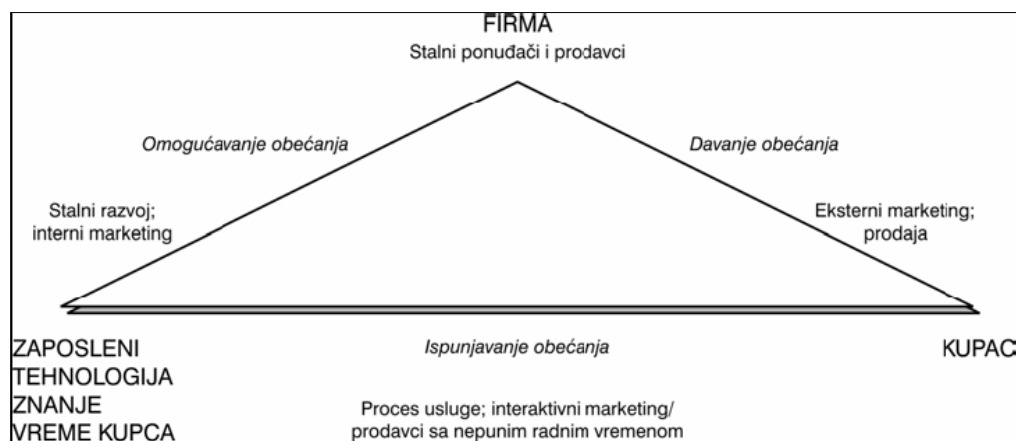
Fizički dokaz - sredina u kojoj se pruža usluga i gdje tvrtka i korisnik ostvaruju interakciju, kao i svaka opipljiva komponenta koja olakšava izvršenje ili komunikaciju usluge. Izgled zgrade, neposredno okruženje, vozila, unutrašnje uređenje, namještaj, oprema, zaposlenici, oznake, tiskani materijali i drugi vidljivi znaci pružaju opipljive dokaze o kvaliteti usluge tvrtke.

Uslužna tvrtka može birati između različitih procesa pružanja usluge. Proces čine aktualne procedure, mehanizmi i tokovi aktivnosti putem kojih se pruža usluga - sustav pružanja usluga. Loše oblikovani procesi vjerojatno će naljutiti upotrebu ukoliko dožive sporo, birokratsko i neuspješno pružanje usluge. Loš proces otežava zaposlenima na prvoj liniji fronta da dobro obavljaju svoj posao, što ima za rezultat nisku produktivnost i povećava vjerojatnost neuspjeha usluge.

Ove odluke o marketing miksu ne mogu biti donijete nezavisno, pošto svaka aktivnost utječe na onu drugu. Odluke moraju biti integrirane, da bi se osigurala koordiniranost instrumenata marketinga, da bi se ostvario sinergetski efekat. Pri kombiniranju ovih instrumenata također treba imati u vidu da se neki od njih ne mogu prilagoditi u kratkom vremenu. U kratkom roku se obično može izvršiti promjena cijena, povećanje ulaganja u promociju, povećanje broja prodavaca na terenu, ali je zato za razvoj novih i modifikaciju postojećih usluga ili izgradnju vlastitih prodajnih objekata potreban duži vremenski period. Jednom stvorena kombinacija instrumenata ne može vječito trajati, već se moraju povremeno vršiti revizije i potrebne prilagodbe, jer se mijenja kako priroda svakog instrumenta tako i njihov međusobni odnos u marketing miksu.

### **2.3.2 Trokut marketinga usluga**

Koristan način da se koncipiraju pitanja i odluke koje treba donijeti prikazan je u trokutu marketinga usluga. Trokut sugerira da postoje tri tipa marketinga koje uslužne organizacije moraju obaviti da bi uspjele i da se svaki od njih okreće oko stvaranja i održavanja obećanja korisnicima.



Slika 3: Trougao marketinga usluga [12]

Na desnoj strani trokuta su aktivnosti eksternog marketinga u kojim se tvrtka angažira da bi utvrdila očekivanja korisnika i dala im obećanje vezano za ono što će biti pruženo. Bilo koja komunikacija s korisnicima prije pružanja usluge može se smatrati dijelom funkcije ovog eksternog marketinga. U uslužnim tvrtkama ima mnogo faktora koji komuniciraju s korisnicima izvan tradicionalnih elemenata propagande, specijalne promocije, prodaje i odnosa s javnošću, kao što su primjerice osoblje firme i sama fizička postrojenja. Eksterni marketing opisuje normalan posao koji firma obavlja da bi pripremila, odredila cijenu, distribuirala i promovirala usluge korisnicima.

U osnovi trokuta je ono što se zove interaktivni marketing, ili kako ga neki označavaju marketing realnog vremena. Ovdje se odigrava stvarno pružanje usluge - zaposleni u tvrtki izravno kontaktiraju s korisnicima. To je momenat kada se obećanje ispunjava ili ne ispunjava. Interaktivni marketing znači da uočeni kvalitetu usluge veoma zavisi od kvaliteta interakcije korisnik - prodavatelj tijekom pružanja usluge. U marketingu proizvoda, kvalitete proizvoda često malo ovisi od toga kako je dobiven proizvod. Ali u marketingu usluga, kvalitet usluga zavisi od očekivanja korisnika i kako je korisnik osjetio uslugu. Lijeva strana trokuta sugerira kritičnu ulogu koju igra interni marketing, koji omogućuje zaposlenicima da održe obećanje koje je dato korisnicima. Interni marketing znači da uslužna tvrtka mora uspješno obučiti i motivirati svoje zaposlenike koji kontaktiraju s korisnicima i sve ljude koji podržavaju uslugu raditi kao tim da bi osigurali zadovoljstvo korisnika. Nije dovoljno imati sektor za marketing koji obavlja tradicionalni marketing, dok ostatak firme ide svojim vlastitim putem. Moraju se privoljeti svi u organizaciji da prakticiraju marketing. U stvari, interni marketing mora prethoditi eksternom marketingu.

Lanac profita usluga:

- povoljan profit i rast usluga - superiorni rezultati uslužne firme koji potječu od zadovoljnih i lojalnih korisnika - zadovoljni korisnici koji ostaju lojalni, ponavljaju kupnju i upućuju druge korisnike, što potječe od veće vrijednosti usluge - efektivnije i efikasnije stvaranje vrijednosti za korisnika i pružanje usluga, što potječe od zadovoljnih i produktivnih zaposlenih na pružanju usluga - zadovoljniji, lojalniji i zaposleni koji rade uporno, što potječe od internog kvalitete usluge - superiorne selekcije i obuke zaposlenih, kvalitetne radne sredine i snažne podrške onima koji rade s korisnicima.

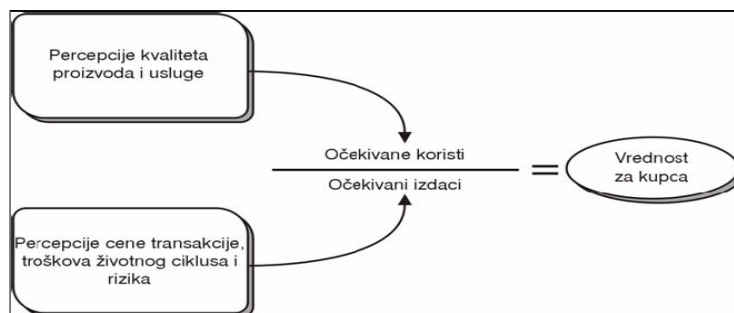
## **2.4 Generiranje vrijednosti**

Vrijednost odražava rastući interes korisnika da dobije što više za svoj novac, vrijeme i uloženi napor. Ona uslužna poduzeća koja ne uoče i ne prilagode se pravovremeno kriterijima vrijednosti koje postavljaju korisnici, propašće. Prvi koraci u stvaranju vrijednosti podrazumijevaju shvaćanje što znači vrijednost sa gledišta korisnika, kako se formiraju percepcije vrijednosti, kako se na njih može utjecati i kako korisnici povezuju kvalitetu, cijenu i vrijednost u njihovim razmišljanjima o uslugama. Na potrošačevoj strani jednadžbe, opet su determinišući faktori percepcije i očekivanja korisnika.

Tri komponente izdataka su:

1. transakciona cijena je ono što se plati za proizvod ili uslugu u vrijeme kupnje;
2. troškovi životnog ciklusa su ukupni troškovi vlasništva, uključujući operativne izdatke za opravku, servis i dispoziciju;
3. stupanj rizika se odnosi na to koliko su korisnici uvjereni u uslugu i njene koristi (što su manje sigurni, to su viši troškovi).

Transakciona cijena, troškovi životnog ciklusa i stupanj rizika kolektivno utječu na percepcije korisnika i očekivanja od izdataka.



Slika 3: Komponente vrednosti za korisnike [12]

## 2.5 Tipologija menadžmenta usluga

U osnovi se može napraviti razlika između industrijski orijentiranog i interakcijski orijentiranog pogleda na usluge. Ova dva načina gledanja imaju različite pristupe u uslužnom menadžmentu.

### Industrijski orijentirani pogled na usluge

Industrijski način promatranja usluge je pogodan svuda gdje se pridaje podređena uloga faktorima koji se odnose na proces ili međuljudskim faktorima u uslužnom odnosu. To je posebno slučaj tamo gdje: se nastoji da se usluga više obavlja na nekom predmetu, a manje je usmjerena na ljude (npr. postrojenja za pranje vozila, procesi industrijskog čišćenja); su ostvareni bitni aspekti djelovanja izuzev direktnog kontakta s korisnikom (npr. back-office aktivnosti kod osiguranja i banaka, pri izradi obračuna, nacрта teksta, stručnih mišljenja); fizičko-racionalni aspekti djelovanja pretežu u odnosu na socio-emocionalne faktore međuljudskih odnosa (npr. poslovi servisa i opravki na predmetima, telefonske i poštanske službe); je u prvom planu karakter proizvoda naspram procesnog karaktera usluge (npr. platni promet, kapitalno postrojenje, restoran brze hrane).

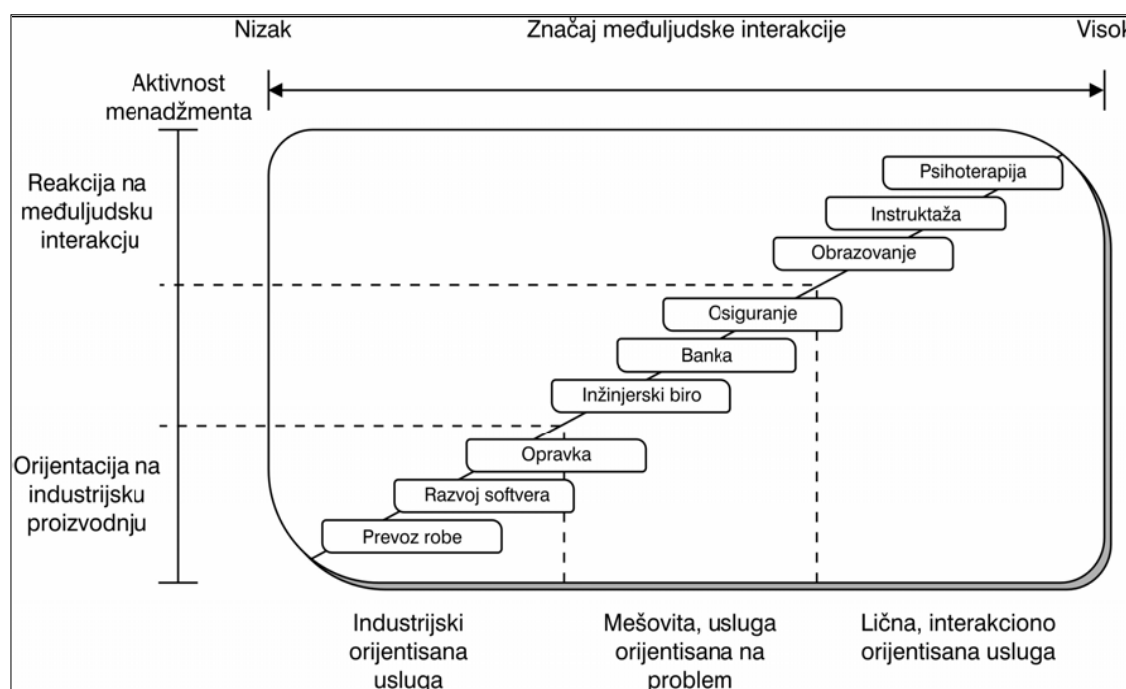
### Interakcijski orijentiran pogled na usluge

One usluge, koje u bitnim dijelovima počivaju na interakciji između ljudi - primatelja usluge i davatelja usluge - su u ogromnoj mjeri nedostupne industrijskom menadžmentu i traže shvaćanje usluge kao rezultata međuljudskog (socijalnog) procesa interakcije. Usluga koja je usmjerena na osobu se pruža "na poziv" i nastaje u jednom procesu interakcije između davatelja i primatelja usluge, koji se odvija (vremenski i prostorno) sinkronizirano. Pri tom se

odlučujući značaj pripisuje neposrednom uključivanju korisnika u proces stvaranja usluge: kada primatelj usluge osjeti situaciju kontakta, ostvaren je učinak, proizvodnja i korištenje se događaju uno actu - u jednom te istom aktu. Sa tezom uno actu došlo je do iznenađujućeg pomicanja naglaska u ekonomskom načinu promatranja: proizvođač se više ne može promatrati samo kao netko tko proizvodi, potrošač se ne može više promatrati samo kao netko tko troši. U uslužnu situaciju se umrežavaju tradicionalno striktno odvojene funkcije oba tržišna partnera, jer do proizvodnje usluge dolazi u interaktivnom procesu sa naizmjeničnim ulogama sudionika.

### Spektar menadžmenta usluga

Uslužni odnosi se pojavljuju u praksi u različitim pojavnim formama: industrijski orijentirane usluge i osobne ili interakcijski orijentirane usluge. Raščlamba se može izvršiti prema značaju međuljudskih interakcija u cjelokupnom paketu usluge i mogućnosti za njezino vezivanje sa industrijski orijentiranim procesom stvaranja usluge.



Slika 4: Tipologija menadžmenta usluga [12]

U osnovi mogu se razlikovati tri vrste tipova usluga, pri čemu treba napomenuti da granice između njih nisu tako oštre:

1. Lične, interakcijski orijentirane usluge. Ove usluge se odlikuju intenzivnim, emocionalnim, intelektualnim i / ili fizičkim sudjelovanjem korisnika u uslužnom

procesu. Kao primjeri se mogu navesti savjeti liječnika, njega ljepote, obrazovanje, treniranje ili različite savjetničke usluge. Suština usluge ovdje se sastoji gotovo isključivo u osobnoj akciji, usluga pokazuje snažan procesualni karakter.

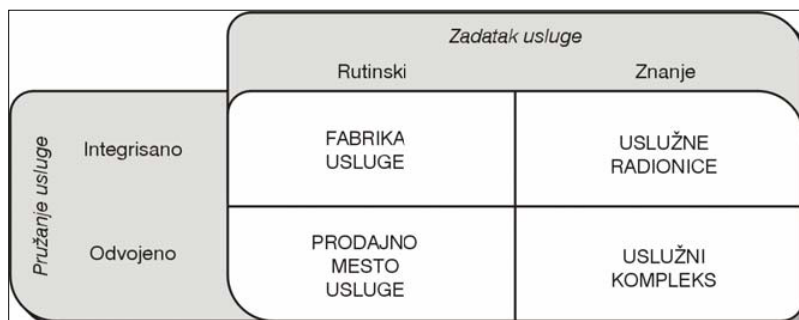
2. Mešovite, problemski orijentirane usluge. Kod ovog tipa usluga sastavni dijelovi usluge nastaju dijelom izvan, dijelom u direktnoj osobnoj interakciji. Tako se npr. savjetovanje o postrojenjima i imovini odvija u okviru intenzivnog procesa razmjene između korisnika i specijaliziranog savjetnika banke, cjelokupno upravljanje postrojenjima i imovinom se ipak odigrava "iza scene", neovisno od direktnog kontakta s korisnicima. Iz ugla korisnika, kako ovi procesi (savjetovanja) koji se odnose na aktivnosti tako i rezultati usluge su od značaja i podliježu individualnoj ocjeni. Daljnji primjeri mogu se naći kod prodajnog savjetovanja u robnim kućama, pri organiziranju putovanja, kod propagandnih agencija ili inženjerskih biroa.
3. Industrijski orijentirane usluge. Ovdje težište ostvarivanja usluge leži direktno na predmetu korisnika (npr. opravke, radovi na održavanju) ili značajnom isključivanju izravnih odnosa s korisnikom (razvoj standardnog software-a, trgovina putem kataloga). Stvaranje usluge i prodaja ovdje mogu slijediti slične principe, kao što se primjenjuju možda u industrijskoj proizvodnji.

Suštinski problem za menadžment usluga je, stoga, u temeljnom ispitivanju pitanja, koliko je ukupna usluga stvorena putem uslužne interakcije i koliko ukupna usluga može stvoriti (proizvede) van direktnih odnosa s korisnikom. Za menadžment usluga je centralna spoznaja funkcije međuljudske interakcije u ukupnom sustavu usluge i odnos sa suradnikom.

## ***2.6 Vrste uslužnih tvrtki***

Dobar dio literature iz područja marketinga i menadžmenta usluga opisuje usluge kao generički i slične, što je pogrešno, jer se uslužne firme u suštini mogu bitno razlikovati. Svi poslovi u rastućem uslužnom sektoru ne mogu i ne moraju biti upravljani ili tretirani na isti način. Kada se uzmu u obzir dimenzije zadatka (razlika između rutinskog posla i posla zasnovanog na znanju) i način pružanja usluga (integriran i dekomponovane), dobiva se matrica sa četiri tipa uslužnih tvrtki s različitim procesima usluga. U ovom modelu, organizacijama za pružanje usluga masi potrošača smatraju se bilo uslužne tvornice ili

prodajna mjesta usluga. Organizacije za pružanje profesionalnih usluga obuhvaćene su bilo kao servisne radionice ili uslužni kompleksi, zavisno od veličine i domene onoga što nude.



Slika 5: Četiri tipa uslužnih poslova [12]

### Tvornice usluga (service factories)

Tvornice usluga imaju rutinske procese koji su čvrsto integrirani u pružanju usluge. U ovu kategoriju su uključeni restorani brze hrane, tvrtke za iznajmljivanje automobila, pranje automobila, postrojenja za kontinuiranu distribuciju električne energije, vode, plina, grijanja i ostale jednostavne usluge, koje variraju od malih maloprodajnih punktova do parking servisa. Tvornice usluga teže biti sasvim specijalizirane, nudeći ograničene usluge uz malu fleksibilnost. Firme su organizirane sa jasnom podjelom rada i jednostavnim, specijaliziranim poslovima, od kojih je većinu lako naučiti. Zaposleni se mogu lako obučiti i zamijeniti, a njihovo angažiranje je ravnomjerno ili određuje tempo prema korisniku ili prethodnom zadatku u proizvodnoj liniji. Troškove je sasvim lako razvrstati na usluge ili korisnike zbog rutinske prirode posla. Ovo omogućuje relativno lako formiranje cijena usluga i ocjenu njihove rentabilnosti. Tvornice usluga nastoje biti iste na svim lokacijama. Mnoge posluju po sistemu franšize u više gradova, sa čvrsto kontroliranim sustavima poslovanja i standardnim postupcima poslovanja koji eliminiraju varijabilnost tijekom poslovanja. Menadžeri koji odaberu tvornice usluga kao sredstva pružanja usluga žrtvuju fleksibilnost da bi postigli komfornost i mogućnost ponavljanja.

### Prodajna mjesta usluga (service stores)

Prodajna mjesta usluga su manje specijalizirana, više diverzifikovana i obično veća od uslužnih tvornica. Obavljaju širok raspon rutinskih usluga koje se pružaju od mnogih zaposlenih u različito vrijeme na različitim mjestima. Primjeri su veliki maloprodajni objekti, robne kuće, prodavaonice mješovite robe, hoteli, restorani sa punom uslugom,



avioprijevoznici, krstarenja, osiguravajuće kompanije i komercijalne banke. Korisniku je na raspolaganju veći izbor. Korisnici imaju više susreta sa zaposlenima. Uslužni zadaci mogu biti nezavisni ili međuzavisni. Različiti sektori ili službe mogu raditi bilo neovisno ili im je možda potrebna simultana ili sekvencijalna kooperacija u poslu. Najizazovniji aspekt u upravljanju uslužnim prodajnim mjestima je određivanje kako različiti pojedinci ili sektori mogu koordiniraju njihove zadatke.

### Uslužne radionice (service shops)

Kao uslužne radionice se klasificiraju firme koje pružaju zanatske ili na znanju zasnovane usluge koje su čvrsto integrirane i njima obično rukovodi mali stožer. Mnoge usluge opravke (automobila, kućanskih aparata), osobne usluge (frizeri, saloni za njegu tijela i ljepote), privatni liječnici, stomatolozi, odvjetnici, računovođe i savjetnici uklapaju se u ovaj tip. Većina teži da budu male, lokalne tvrtke. Zbog njihove veličine, osjetljive su na upotrebu i nude vrlo personalizirane usluge. Obično su sasvim specijalizirane i fokusirane, obavljajući kompleksne zadatke koji se nude u integralnom paketu. Posao je tako prilagođen da odgovara potrebama korisnika i sasvim je varijabilan. Posao može biti lako prenosiv, kao što je slučaj sa limarom, vodoinstalaterom ili električarom, koji vrše opravke u kući korisnika. Za razliku od uslužnih prodavaonica, koordiniranje posla uslužnih radionica je manji problem, jer je usluga obično u rukama jedne osobe, koja je više odgovorna korisniku.

### Uslužni kompleksi (service complexes)

Uslužni kompleksi pružaju širok raspon usluga koje su prilagođene korisnicima i zasnovane na znanju, koje se pružaju od različitih organizacija članova kompleksa. Uslužne radionice često evoluiraju u uslužne komplekse, koji su obično veliki i mogu zapošljavaju visoko obrazovane radnike. Primjeri uključuju bolnice, velike medicinske klinike, velike konzultantske firme, velike odvjetničke tvrtke, velike tvrtke za brokerske poslove i investicijsko bankarstvo, mrežu televizijskih postaja i velike propagandne agencije. Organizacije mogu biti fleksibilne i prilagodljive odgovoriti na promjenjive potrebe korisnika. Za radnike koji posjeduju znanje, mnogo je važnija efektivnost u prilagodbi usluga korisnicima od efikasnosti. Kritični su kreativnost i inicijativa, pošto zaposleni uvećavaju vrijednost preko inovacije i ekspertize. Postoji tendencija da odnosi sa korisnicima budu tješnje, vrlo osobni i vrlo intenzivni, kako kod uslužnih radionica tako i uslužnih kompleksa. Za većinu ljudi su od ključnog značaja kompetentna medicinska njega, pravno zastupanje i financijski savjeti. Zaposleni u uslužnim kompleksima su obično više motivirani nego u

uslužnim tvornicama i trgovinama. Visoko motivirani i visoko plaćeni, često konkuriraju da uđu i zadrže njihova mjesta u bolje poznatim medicinskim klinikama, odvjetničkim uredima, konzultantskim firmama, itd..

## ***2.7 Karakteristike sustava kvalitete u uslužnim djelatnostima***

Početak 90-ih godina sve više pažnje se posvećuje kvaliteti usluga. Postalo je jasno da je ključni faktor opstanka na tržištu, pridobivanje i zadržavanje korisnika što je svakako uvjetovano kvalitetom proizvoda-roba i usluga. U tvrtkama je sve više prisutna filozofija zero defect, a sve više ima i aktivnosti za pridobivanje lojalnosti kupca. Uslužne djelatnosti sve čvršće uključuju kvalitetu u svoje organizacije. Organizacije u oblasti proizvodnje roba, shvaćaju da su prateće usluge kao što su naručivanje, isporuka i obrada reklamacija, veoma važan aspekt njihovog poslovanja. Slogani tipa "šta god treba ... po želji i mjeri ..." postaju standardi današnjeg poslovanja, a kvaliteta se prelio iz oblasti proizvodnje u sve ostale djelatnosti.

Karakteristika uslužnih djelatnosti je da one, zahvaljujući svojim resursima i ekspertizi, nadilaze mogućnost korisnika za zadovoljenje vlastitih potreba. Neke od ovih potreba (npr. komunikacija na daljinu) moguće je zadovoljiti samo uz pomoć velikih kompanija, koje posjeduju neophodne tehnologije i znanje. Sektor uslužnih djelatnosti izuzetno se razvijao u posljednjih nekoliko desetljeća.

U SAD, npr., U 1945. godini oko 23 milijuna ljudi je radilo u uslužnim djelatnostima, dok je 18,5 bilo zaposleno u proizvodnji roba. Sredinom 1997. godine oko 100 milijuna ljudi je radilo u uslužnim djelatnostima, a samo 25 milijuna u proizvodnji roba, što znači da oko 80 posto zaposlenih izvan poljoprivrede, radi u oblasti usluga. [17]

Koncept kvalitete usluga zasniva se na svrsishodnosti, baš kao i koncept kvalitete proizvoda. Odnos između onoga tko pruža uslugu i korisnika je konstruktivan jedino ukoliko usluga, cijenom, trajanjem i pogodnošću predstavlja odgovor na potrebe i zahtjeve korisnika. Važnost kvalitete usluga se nikako ne smije podcijeniti. Jedno istraživanje, koje je provelo američko udruženje za menadžment (The American Management Association), je za rezultat dobilo da tvrtke u prosjeku gube 35% korisnika svake godine, od čega dvije trećine zbog

lošeg kvaliteta usluga. Još je porazniji ovaj rezultat kada se zna da je tri puta teže pridobiti novog korisnika nego sačuvati postojećeg.

Kvalitet usluga obuhvaća osnovne i prateće usluge. Primjerice, restorani brze hrane bave se proizvodnjom hrane koja predstavlja njihovu osnovnu uslugu. Međutim, specifičnost ovih restorana očituje se u brzini pripreme hrane i ljubaznosti personala. Dakle, ovdje možemo zaključiti da je primarni mjerodavni kriterij kvalitete usluge.

*Osnovne razlike između roba i usluga su:*

- Usluge su neopipljive - kvalitet roba se može odrediti na temelju tehničkih specifikacija, dok se kvaliteta usluga često određuje na temelju subjektivnih mjerila korisnika. Korisnik može imati određenu robu, dok se usluge može samo sjećati i imati iskustvo (pozitivno ili negativno).
- Usluge se proizvode i konzumiraju simultano, dok proizvodnja roba prethodi konzumiranju. Uz to, mnoge usluge se moraju pružiti kada to pogoduje korisniku. Iz tog razloga usluge se ne mogu skladištiti, inventarisati ili kontrolirati prije nego što dođu u kontakt s korisnikom, što je slučaj sa robom.
- Korisnici su često prisutni, čak uključeni u proces pružanja usluga, dok se proizvodnja roba odvija daleko od očiju korisnika. Tako, na primjer, korisnici usluga u ekspres restoranima naručuju hranu, nose je do svog stola, konzumiraju, a potom su obavezni da ostatke hrane uklone sa stola i vrate posuđe i escajg.
- Usluge uglavnom zahtijevaju vršenje rada, dok proizvodnja zahtijeva i ulaganje kapitala.
- Usluge su često nejednakog kvalitete - S obzirom da kvaliteta usluga najčešće zavisi od onog tko ih pruža, njegova kompetentnost, fizičko i psihološko stanje su opredjeljujući faktori.

*Dimenzije kvalitete usluge su:*

- Vrijeme: Koliko dugo korisnik mora čekati na uslugu i koliko traje njeno pružanje
- Pravovremenost: Da li će usluga biti izvršena točno u dogovoreno vrijeme?
- Potpunost: Da li su sve naručene usluge izvršene?
- Ljubaznost: Odnosi se na personal koji pruža uslugu.
- Konzistentnost: Da li se usluga uvijek i svakom korisniku pruža na isti način?
- Dostupnost i pogodnost: Da li se lako dolazi do usluge?

- Točnost: Da li je usluga pružena na ispravan način?
- Odziv: Koliko brzo osoblje reagira na neočekivane probleme?
- Numerička točnost
- Urednost.

### *Zajedničko tržište uslužnih djelatnosti*

Vlade zemalja članica Evropske unije i Europski parlament su postigli dogovor da otvore tržište Europske unije za uslužnu djelatnost. Rezultat svega toga je da preduzeća u sektoru usluga imaju mogućnost da se nastane u drugoj zemlji Europske unije i / ili da pošalju radnike iz matične zemlje na vremenski ograničeni period u drugu zemlju članicu. Novi zakon je dio projekta Europske unije za uspostavu zajedničkog europskog tržišta za uslužnu djelatnost kao što je već urađeno za robu. Usluge čine 70 posto gospodarske aktivnosti Europske unije. Europska komisija procjenjuje da bi time moglo da se otvori 600.000 novih radnih mjesta. Sektor usluga uključuje aktivnosti kao što su ugostiteljstvo, reklamiranje, trgovina nekretninama, konsultantstvo menadžerstva, arhitektura, razvoj softvera, putničke agencije, građevinske usluge i još mnogo više. Ovaj sporazum je ostvaren tako što nije upotrebljena klauzula iz prvog nacrtu koja je omogućivala poduzećima da plaćaju radnike po tarifama matične zemlje i da primjenjuju propise matične zemlje za one koji su na radu vremenski ograničeno u drugoj zemlji članici. Time se smanjuje rizik da upotreba radnika iz niskotarifnih zemalja destabilizira radno tržište i cijene usluga u zemljama izvan matice.

## ***3 Strategijski aspekti upravljanja kvalitetom u doo "Localnet" Zagreb***

### ***3.1 Osnovni podaci o poduzeću***

#### ***3.1.1 Povijest i trenutno stanje***

DOO "Localnet" je počeo sa radom 15. siječnja 1999 godine. Do 2003. godine osnovna djelatnost je bila cyber cafe. Od 2003. godine osnovna djelatnost su telekomunikacije tj.. internet provajding bežičnim putem. Pored provajdinga Localnet se bavi izradom računalnih mreža, i to klasičnih i L2VPN računalnih mreža i IP telefonii. Localnet se, prema važećim zakonima, svrstava u malo poduzeće.

Zahvaljujući telekomunikacijama suvremeni svijet se pretvorio u "globalno selo", gdje se zna sve o svemu i svakome. Zahvaljujući mrežama telekomunikacija stvara se globalno društvo. Prema podacima Ujedinjenih naroda, na rang listi ljudskih potreba samo prehrana stanovanje i energija stoje ispred potreba za komuniciranjem i informacijama. Pored klasičnih faktora razvoja pojedinih djelatnosti informacije su novi strateški čimbenik razvoja. Telekomunikacije i njihova sprega sa računalnim mrežama smanjili su do minimuma pojam prostora (udaljenosti) i vremena u komuniciranju. Na značaj telekomunikacija ukazuju i podaci da je među najvećim svjetskim multinacionalnim kompanijama veliki broj onih koji se bave telekomunikacijama i proizvodnjom informatičkih i telekomunikacijskih sustava.

Localnet trenutno ima infrastrukturu od 83 bazne stanice u tri općine pored zagrebačke.

U Localnet-u je trenutno zaposleno devetoro ljudi, svi sa visokom stručnom spremom.



Slika 6. Organizaciona šema

### 3.1.2 Vizija, misija i ciljevi poduzeća

Ravnopravan položaj u društvu najboljih i dostizanje svjetskih standarda u telekomunikacijama je vizija Localneta!

Svoju misiju Localnet ostvaruje stručnim radom i istraživanjem, razvojem i inoviranjem usluga, metoda i postupaka u procesima rada i poslovanja, sa ciljem zadovoljenja potreba korisnika, zaposlenih i društva u cjelini.

Misija Localneta ostvaruje se putem elemenata:

1. Svrha postojanja - zadovoljenje potreba korisnika, zaposlenih i društva u cjelini, izgradnjom objekata posebne namjene za komunikacijske sustave od značaja za pojedinca, privredne i druge organizacije i državnu zajednicu;
2. Strategija djelovanja - agresivan nastup na tržištu koji se osigurava stalnim, vlastitim razvojem i uvođenjem novih tehničkih rješenja i suvremene opreme u objekte koje gradi;
3. Standardi ponašanja - skup pravila u ponašanju zaposlenika u radu, internom i eksternom komuniciranju, motiviranih za osobni stručni razvoj putem orijentacije ka zadovoljenju potreba korisnika i ukupnom razvoju poduzeća;
4. Pokretačke poluge - visok kvalitet organizacijskih i tehničko-tehnoloških podloga koji osigurava potpunu racionalnost svih postupaka i visoku kvalitetu zaposlenih zasnovan na moralnim principima koji odlikavaju međusobno uvažavanje i povjerenje, pripadnost kolektivu i pojedinačni doprinos ugledu tvrtke.

Misijom su određene potrebne i dovoljne podloge koje usmjeravaju ukupan napor zaposlenih u ostvarivanju efekata potrebnih za uspješan rad, razvoj i opstanak tvrtke na tržištu kao poduzeća sa izgrađenim vlastitim identitetom i prepoznatljivim imidžom.

Primarni ciljevi Localneta su zadovoljenje potreba korisnika (stabilno pružanje usluga, pristupačne cijene i odgovarajuću kvalitetu) i zaposlenih (njihovih očekivanja glede priznanja, profesionalnog zadovoljstva i osobnog usavršavanja). Ukupna strategija orijentirana je ka postizanju ovih ciljeva.

Localnet se pridržava sljedećih načela ponašanja u odnosu s korisnicima:

1. Informiranost - podrazumijeva pravovremeno i adekvatno informiranje tržišta (potencijalnih i postojećih korisnika) o svim vrstama telekomunikacijskih usluga koje nudi. Ove informacije, osim osnovnog opisa usluga, obuhvaćaju i informacije o načinu podnošenja zahtjeva, uvjetima ugovaranja, cijenama i ostalim relevantnim parametrima. Localnet na adekvatan način obavještava korisnike o svim promjenama

koje nastaju tijekom pretplatničkog odnosa. Za obavješćavanje svojih potencijalnih i postojećih korisnika Localnet koristi sve raspoložive vidove informiranja (usmeno, u pisanoj formi, putem internet prezentacije, tiskanim i elektronskim medijima i sl.).. Informacije moraju biti prepoznatljive, razumljive, kratke i jasne.

2. Dostupnost - korisniku je omogućeno da u uredu Localneta može podnijeti zahtjev i dobiti dodatne informacije o traženoj usluzi, uvjetima ugovaranja, rokovima i drugo.
3. Mogućnost izbora usluge - omogućava korisniku da može, sukladno svojim potrebama, da izabere neku od usluga koje nudi Localnet. U cilju povećanja asortimana usluga, uvođenja novih i unapređenja postojećih, Localnet prati trendove u razvoju telekomunikacija, sluša potrebe korisnika i primjenjuje ih, uzimajući u obzir zahtjeve i specifičnost svog tržišta.
4. Stručna pomoć korisniku - ogleda se u pružanju svih vidova pomoći, od najjednostavnijih priručnika, pomoći u izboru usluge, do izrade kompletnih rješenja za velike korisnike.
5. Sigurnost i zaštita - podrazumijeva da korisnik obvezno i pravodobno biti obaviješten o svom zahtjevu. Pod ovim načelom razumijeva se i pravna zaštita, kako u fazi uspostavljanja pretplatničkog odnosa, tako i u toku pretplatničkog odnosa. Localnet se trudi da se u što kraćem roku rješavaju reklamacije za svoje usluge, osiguravajući pri tome potpune informacije za korisnike.
6. Garancija kvalitete - Localnet ima obvezu da svojim korisnicima osigura kvalitetnu uslugu, brzo i učinkovito rješavanje reklamacija i otklanjanje smetnji, kako bi se omogućilo nesmetano i neprekidno korištenje usluge.

Težnja Localneta je pružanje najkvalitetnijih usluga iz oblasti telekomunikacija. Krajnji cilj je da se jamči efikasan, vrstan i stručan odgovor na potrebe korisnika, na korektan, ljubazan i uslužan način i da se osiguraju mehanizmi na temelju kojih korisnici mogu iznijeti probleme i reklamacije.

### **3.1.3 Politika kvalitete**

Localnet kao aktivni i odgovorni član društva poštuje zakon i etička načela opće prihvaćene u vođenju poslovanja (transparentnost, korektnost i poštenje); odbacuje i osuđuje sredstva nelegalnog i nepriličnog ponašanja (prema društvu, vlastima, korisnicima, djelatnicima i konkurentima) da bi se postigli poslovni ciljevi, koje ostvaruje isključivo kvalitetom svojih

usluga, po pitanju kvalitete i uštede troškova, na temelju brige o korisnicima; usvaja organizacijska rješenja koja služe da spriječe kršenje principa legaliteta, transparentnosti, korektnosti i poštenja od strane svojih radnika i suradnika i poduzima korake koji osiguravaju da se ona poštuju i primjenjuju u praksi; osigurava da tržište, dobavljači i javnost budu obaviješteni o djelovanju poduzeća; poštuje fer konkurenciju za koju vjeruje da je u njegovom vlastitom interesu i u interesu njegovih korisnika; teži savršenstvu na tržištu i osigurava svojim korisnicima kvalitetne usluge koje učinkovito zadovoljavaju njihove potrebe; u svijesti ima strateški značaj usluga koje osigurava za dobrobit i razvoj društva u kojem posluje; štiti svoje zaposlenike, poboljšava njihovu kvalifikacionu strukturu; koristi materijalna sredstva na odgovoran način, s ciljem postizanja što bolje kvalitete usluga.

### ***3.1.4 Upravljanje dokumentacijom***

Standard ISO 9001:2000 ne traži dokumentirane procedure za veliki broj radnih procesa, ali umjesto toga traži od organizacije da odredi one koje su neophodne kako bi se osigurala uspješna kontrola radnih procesa. Prema zahtjevima standarda HRN ISO 9001:2001 pored Poslovnika o kvaliteti potrebno ja dokumentirati još šest procedura:

1. upravljanje dokumentima;
2. čuvanje zapisa;
3. upravljanje neusaglašenostima;
4. interne provjere;
5. korektivne mjere;
6. preventivne mjere.

U svim drugim slučajevima, rukovodstvo mora odlučiti je li potrebna dokumentacija da bi se ostvarilo potrebno osiguranje poslovnih procesa. To znači da je potrebno odgovarajućim dokumentom regulirati procese i aktivnosti svuda gdje bi njihovo odsustvo moglo izazvati greške u radu.

Obzirom da se u Localnetu svi zaposlenici nalaze u istoj prostoriji, svakako je dovoljan jedan primjerak dokumenta. Zaposlenima su dostupne računala, pa se kontrola dokumenata može osigurati uz pomoć odgovarajućeg računalnog programa bez upotrebe papirnih verzija dokumenata. Upotrebom računalnog programa za kontrolu dokumenata značajno bi se



smanjilo vrijeme klasične pretrage po papirologiji. Kontrolom isprava izdanih na korištenje bi se spriječilo gubljenje dokumentacije. Integriranjem ovog programa sa postojećim programom za kontrolu korisnika stekao bi se kompletan uvid u dokumentaciju određenog korisnika, pa bi se lakše uočavali propusti u dokumentaciji.

Dokumentovanjem procedura upravljanja neusaglašenostima, internih provjera, korektivnih i preventivnih mjera štedi vrijeme rukovodstva, koje u slučaju nedokumentovanih procedura donose pojedinačne odluke o svakom pojedinačnom slučaju otkaza sustava (kod pojedinca ili na infrastrukturi poduzeća). Prednost dokumentiranih procedura je iu tome što se odluke ne donose na temelju prisjećanja na prošle događaje, nego se stvara istorijat otkaza i ostalih slučajeva koji su od bitnog značaja za donošenje odluka o budućem djelovanju.

Da bi se osigurala dokumentacija koja zadovoljava potrebe i očekivanja zainteresiranih starana, rukovodstvo treba uzeti u obzir odgovarajuće:

1. ugovorene zahtjeve od korisnika i ostalih zainteresiranih strana;
2. Međunarodni, nacionalne, regionalne i granske standarde;
3. zahteve propisa i ostalih normativnih dokumenata;
4. odluke poduzeća;
5. izvore eksternih informacija koje su važne za razvoj osposobljenosti poduzeća;
6. informacije o potrebama i očekivanjima zainteresiranih strana.

## ***3.2 Odgovornost rukovodstva***

### ***3.2.1 Planiranje i odlučivanje***

Odgovornost rukovodstva vezana je za osiguranje takve radne sredine u kojoj se zaposlenici uključuju u postizanje ciljeva organizacije.

Uloga rukovodstva preduzeća je da zaposlenima protumače politiku, ciljeve, principe rada i da provode nadzor nad primjenom dokumenata. Davanje osobnog primjera je izuzetno bitno, jer se pravila najbrže primjenjuju tamo, gdje je vidljivo da vrijede uvijek i za sve. Također je važno da svi sudionici procesa budu informirani i motivirani da predlažu daljnja poboljšanja, jer se projektirana rješenja mogu provjeriti jedino u praksi.

Brz rast i razvoj poduzeća umnogome usložnjava proces upravljanja. Kada vlasnik prepozna svoje poduzeće kao sustav koji čini čitav niz procesa, utvrdi da mu je kontrola nad sustavom otežana, jer energiju troši na osobno upravljanje svakim pojedinačnim procesom umjesto da je usmjeri na očuvanje položaja poduzeća na tržištu - kritični je trenutak kada je potrebno urediti sustav .

Pristup planiranju treba biti usmjeren na konkretne projekte, za koje treba odrediti cilj, resurse i rok završetka. Proces planiranja se temelji na istraživačkim aktivnostima u kojima je vremenska dimenzija značajna. Predviđaju se buduće promjene u okruženju, analiziraju postignuti rezultati u prošlosti i usuglašavaju kreiranjem akcije u sadašnjosti. Proizvod procesa planiranja je tekuća odluka, odnosno suština planiranja je stalan izbor najboljih rješenja.

Razlozi za pristupanje procesu planiranja i odlučivanja mogu biti: razvoj novog proizvoda, razvoj nove tehnologije, modernizacija opreme, razvoj materijala, projektiranje i implementaciju reorganizacije preduzeća, izgradnju novog objekta, sustav permanentnog obrazovanja zaposlenih, projektiranje informacijskog sustava ili program unapređenja poslovnog sustava u cjelini.

Uspostavljanjem detaljnih procedura u postupku planiranja može se postići slijedeće:

- poželjan rok završetka uz intenziviranje veličine odgovarajućih resursa;
- predstava o ukupnim troškovima;
- vremenski raspored angažiranja resursa;
- dinamika ulaganja financijskih sredstava za osiguranje potrebnih resursa.

Na temelju ovih podataka stvara se autonomni proračun financijskih sredstava i utvrđuje se odgovornost rukovodstva za dodijeljena sredstva. Troškovi projekta uklapaju se u financijski plan, višegodišnji, odnosno jednogodišnji, zavisno od rokova samog projekta.

Proces odlučivanja sastoji se iz sljedećih aktivnosti:

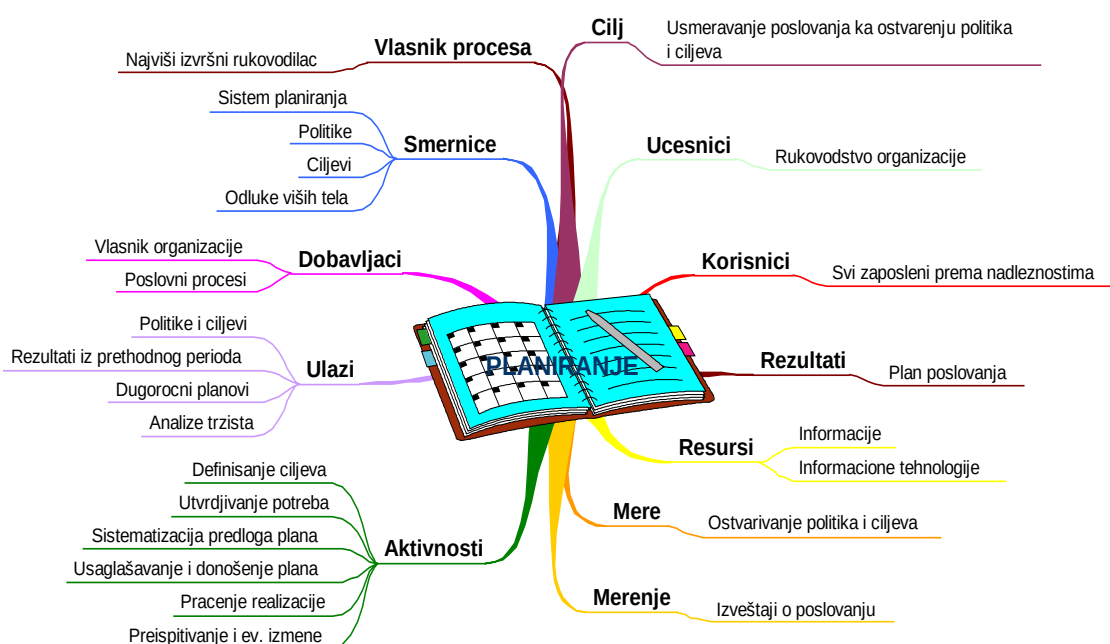
- postavljanje ciljeva koje treba postići odlukom;
- utvrđivanje načina za postizanje ciljeva;
- utvrđivanje varijanti i izbor najpovoljnije;

- provedba i praćenje najpovoljnije varijante.

Sistemske pristupu u planiranju znači da prije donošenja planskih odluka moramo cjelovito sagledati probleme koje treba riješiti. Upravo u tome jest razlika između sistemskog pristupa u planiranju i parcijalnog rješavanja problema s kojima se poduzeće u svom poslovanju suočava.

Značajno je istaći činjenicu da planske odluke polaze od sadašnje situacije, uvažavajući istovremeno prošlost i usmjeravajući akcije prema budućnosti. To znači da se planske odluke uvijek odnose na mjere budućih događaja.

Cilj svake planske odluke trebalo bi da doprinosi ostvarenju ekonomskih i socijalnih ciljeva poduzeća. Pošto se donošenjem planske odluke završava proces planiranja i započinju procesi akcije neophodno je pratiti što se događa s odlukom. Da bi se mogle pripremati planske odluke neophodno je poznavanje metodologije planiranja. Jedna od bitnih pretpostavki za donošenje planskih odluka jeste kreativnost, koja mora biti u razmjeru sa intenzitetom razmatranja uvjeta i pretpostavki za donošenje planske odluke. Da bi planska odluka mogla zadovoljiti kriterije racionalnosti moraju se precizno definirati problemi koji će biti riješeni planskom odlukom.



Slika 7. Struktura procesa planiranja [10]

### **3.2.2 Definiranje strategije**

Strategija predstavlja planske odluke koje se odnose na stavak poduzeća prema okruženju. Strategija je specificiranje načina da se ciljevi ostvare.

Strategija koja ukazuje na moguće načine i pravce strateškog razvoja poduzeća je portfolio strategija. Portfolio strategija daje odgovor kojim će se aktivnostima poduzeće baviti. Portfolio strategiju kontroliraju četiri osnovne komponente:

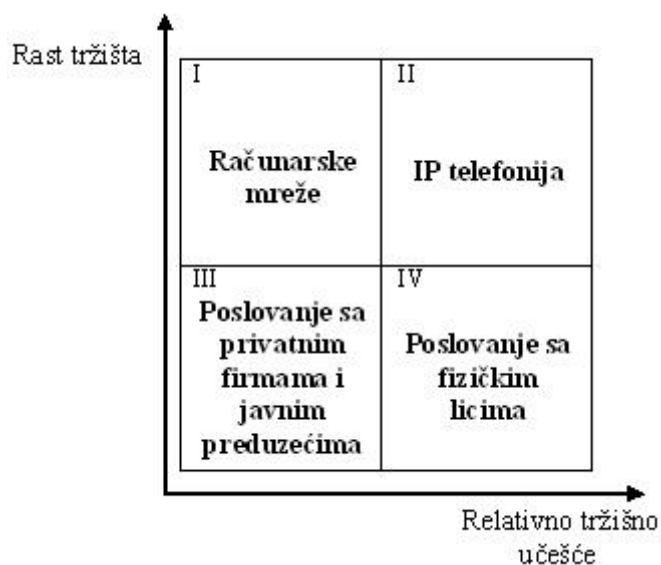
1. vektor rasta, koji označava pravac budućeg poslovanja poduzeća; konkurentna prednost;
2. zajedničko djelovanje, koje bi poduzeće trebalo tražiti unutar područja budućih poslovnih aktivnosti;
3. strategijska fleksibilnost - ovo je izuzetno značajna komponenta koja se realizira na dva načina.

Prvim načinom poduzeće vrši promjenu geografskog prostora na kome ostvaruje svoju poslovnu aktivnost, promjenu tehnologije, promjenu načina zadovoljenja potreba itd.. Time poduzeće stječe otpornost ukoliko nastupe neke promjene u okruženju koje izravno utječu na poduzeće. Drugi postupak osiguranja strateške fleksibilnosti ogleda se baziranja poduzeća na onim uvjetima za proizvodnju koji su relativno lako promjenjivi u domenu područja poslovnih aktivnosti.

U ovom modelu su moguće četiri različite strateške pozicije date u četiri kvadranta matrice:

- proizvodi/usluge koji pripadaju I kvadrantu (gornji lijevi) označavaju se kao zvijezde. To su proizvodi s visokim tržišni učešćem, visokom stopom rasta i predstavljaju nositelje razvoja.
- proizvodi/usluge u II kvadrantu (gornji desni) označavaju se kao upitnici. Ovi proizvodi imaju nizak udio na tržištu koje je s visokom stopom rasta. To su proizvodi koji traže investiranje u razvoj.
- proizvodi/usluge u III (donjem lijevom) kvadrantu su stvaraoci gotovine - krave muzare. Ovi proizvodi imaju visoko tržišni udio na sporo rastućim tržištima.
- proizvodi/usluge u IV (donjem desnom) kvadrantu se označavaju kao psi. Ovi proizvodi imaju nisko tržišni udio na sporo rastućim tržištima.

Na primjeru Localneta portfolio matrica izgleda ovako:



Slika 8. Portfolio matrica Localneta

Analizom portfolio matrice dolazi se do zaključka da bi Localnet trebalo eliminirati poslovanje sa fizičkim osobama (zbog visokih troškova održavanja i malih prihoda od prodaje), a da financijska sredstva koja osigurava poslovanje s privatnim tvrtkama i javnim poduzećima usmjeri ka razvoju usluge IP telefonije kako bi došli u strategijsku poziciju "zvijezda" koje osiguravaju pozitivnu budućnost tvrtke.

Prilikom donošenja strategijskih odluka u telekomunikacijskom sektoru Benchmarking tehnika ima višestruku primjenu, ali se najčešće koristi za ocjenu konkurentnosti u oblasti kvaliteta i cijene telekomunikacijskih usluga. S obzirom da je teško precizno ocijeniti apsolutni nivo kvalitete usluge u oblasti telekomunikacija, Benchmarking se primjenjuje za posebno definirane geografske oblasti i posebno definiran set usluga.

U procesu benchmarkinga telekomunikacijskih usluga važno je imati u vidu da dvije različite skupine korisnika - rezidencijalni (domaćinstva) i poslovni (različite organizacije), nemaju iste zahtjeve u pogledu vremenske, prostorne dostupnosti, pouzdanosti i troškova usluge. Za

svaku od navedenih usluga formira se tzv. basket koji, može se reći, predstavlja "potrošačku korpu" zahtjeva za tom uslugom.

Osnovna ideja benchmarkinga je jednostavna - najefikasniji način za uvođenje promjena je djelovanje na temelju iskustava vodećih organizacija u referentnoj oblasti. Benchmarking umanjuje nepredvidivost utjecaja okruženja i smanjuje poslovni rizik. Benchmarking predstavlja veoma popularnu tehniku strateškog menadžmenta kada je područje telekomunikacijskih usluga u pitanju.

U Localnetu se koristi Benchmarking tehnika poređenjem sa nadprovajderom. Bolji rezultati bi se mogli postići usporedbom sa svjetski poznatim internet providerima (uzimajući u obzir socio-ekonomske razlike), posebno kada je u pitanju "univerzalna usluga", koja se nameće kao zahtjev od strane Europske unije, a podrazumijeva da osnovni paket telekomunikacijskih usluga bude dostupan svima po pristupačnoj cijeni. Osnovni problem realizacije ovog koncepta su ruralna područja, jer predstavljaju zone visokih troškova, koje su samim tim manje "atraktivne" za telekomunikacijske operatore. Indikatori usporedbe, kada je u pitanju univerzalna usluga, trebaju biti:

- pristup (raspoloživost usluge) i tržišna penetracija usluga (zahtjevi korisnika);
- kvalitetu usluge u smislu objektivne ocjene (subjektivne ocjene kvalitete od strane korisnika nisu pogodne za proces benchmarkinga, posebno ukoliko su sudionici različite zemlje);
- cijena usluge prikazana ovisno o veličini promatranog područja i primijenjenog tarifnog sustava.

Sektor telekomunikacija je vrlo dinamičan i promjenljiv i kada se u jednom momentu izvrši komparativna analiza to je samo trenutni presjek stanja, odnosno polazna osnova za usvajanje i primjenu određenih poboljšanja. Od tog momenta mijenjaju se performanse kompanije, ali se mijenja i konkurencija, što upućuje na neophodnost stalnog praćenja i usporedbe. Za to je neophodno razviti konkretan metodološki postupak koji će obuhvatiti i uvažiti sve realne specifičnosti u konkretnom slučaju.

### **3.3 Menadžment resursima**

#### **3.3.1 Infrastruktura**

Potrebno je osigurati infrastrukturu koja je osnova za realizaciju planiranih aktivnosti i koja obuhvaća: radni prostor, hardver, softver, alate, opremu, usluge, komunikacije, transport i ostala sredstva.

Za izvođenje procesa rada Localnet posjeduje infrastrukturne resurse - radni prostor i opremu visokog stupnja pogodnosti za osiguranje potrebnog kvaliteta i uslova rada. To su sljedeće grupe sredstava rada:

- Oprema: za izgradnju baznih stanica i instalacija opreme za internet kod korisnika;
- Elementi infrastrukture: objekti - za rad radnih jedinica u operativi, rad ostalih funkcija poduzeća i prateće instalacije.

Uvažavajući činjenice da kvaliteta proizvoda i procesa rada u značajnoj mjeri zavisi od tehničkih, prostornih, sigurnosnih, ekoloških, estetskih i drugih karakteristika infrastrukturnih elemenata i održavanja njihove radne sposobnosti u toku eksploatacije, Localnet ulaže stalan napor u osiguravanju kvalitetnih, najmodernijih ključnih jedinica opreme poznatih i priznatih svjetskih proizvođača, odnosno njezine pogodnosti za primjenu, sukladno zahtjevima procesa rada.

Navedene elemente koji određuju pogodnost opreme i drugih infrastrukturnih elemenata za primjenu Localnet treba osigurati detaljnom razradom razvojnih i projekata revitalizacije proizvodnih i prostornih struktura i u fazi nabave.

Procesi održavanja infrastrukturnih elemenata - opreme, objekata i instalacija u Localnetu trebaju biti organizirani ovisno od karaktera intervencija, kao:

- preventivno održavanje - kao skup aktivnosti usmjerenih na sprječavanje pojava otkaza infrastrukturnih elemenata;
- naknadno održavanje - kao skup aktivnosti usmjerenih na vraćanje infrastrukturnih elemenata iz stanja "u otkazu" u stanje "u radu" u datom (minimalno potrebnom) vremenu i uz troškove koji su na razini neophodnog minimuma.

O svim bitnim karakteristikama opreme i drugih elemenata infrastrukture, uključujući identifikaciju, tehničke karakteristike, podatke o stanju, planiranim i naknadnim intervencijama održavanja i slično, pored posjedovanja projektne i dokumentacije proizvođača, treba voditi ažurna evidencija putem:

1. Pregleda opreme, koji sadrži ažuran popis svih jedinica opreme;
2. Kartona opreme, koji je otvoren za ključne, pojedinačne jedinice iz pregleda opreme, a sadrži osnovne podatke o opremi i podatke o održavanju opreme (u odgovarajući karton opreme se odlažu i svi zapisi vezani za održavanje).

Navedeni način vođenja evidencije, uz posjedovanje ažurne dokumentacije i uputa za rukovanje i održavanje i vođenje zapisa o svim promjenama vezanim za promjene, aktivnosti revitalizacije i održavanja, osigurava visoku radnu sposobnost opreme i drugih elemenata infrastrukture u eksploataciji.



**BESPLATNI GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI  
RAD.**

**RADOVI IZ SVIH OBLASTI, POWERPOINT PREZENTACIJE I  
DRUGI EDUKATIVNI MATERIJALI.**



**[WWW.SEMINARSKIRAD.ORG](http://WWW.SEMINARSKIRAD.ORG)**

**[WWW.MATURSKIRADOVI.NET](http://WWW.MATURSKIRADOVI.NET)**

**[WWW.MATURSKI.NET](http://WWW.MATURSKI.NET)**

**[WWW.SEMINARSKIRAD.INFO](http://WWW.SEMINARSKIRAD.INFO)**

**[WWW.MATURSKI.ORG](http://WWW.MATURSKI.ORG)**

**[WWW.ESSAYSX.COM](http://WWW.ESSAYSX.COM)**

**[WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI](http://WWW.FACEBOOK.COM/DIPLOMSKIRADOVI)**

NA NAŠIM SAJTOVIMA MOŽETE PRONAĆI SVE, BILO DA JE TO [SEMINARSKI](#), [DIPLOMSKI](#) ILI [MATURSKI](#) RAD, POWERPOINT PREZENTACIJA I DRUGI EDUKATIVNI MATERIJAL. ZA RAZLIKU OD OSTALIH MI VAM PRUŽAMO DA POGLEDATE SVAKI RAD, NJEGOV SADRŽAJ I PRVE TRI STRANE TAKO DA MOŽETE TAČNO DA ODABERETE ONO ŠTO VAM U POTPUNOSTI ODGOVARA. U BAZI SE NALAZE [GOTOVI SEMINARSKI, DIPLOMSKI I MATURSKI RADOVI](#) KOJE MOŽETE SKINUTI I UZ NJIHUVU POMOĆ NAPRAVITI JEDINSTVEN I UNIKATAN RAD. AKO U [BAZI](#) NE NAĐETE RAD KOJI VAM JE POTREBAN, U SVAKOM MOMENTU MOŽETE NARUČITI DA VAM SE IZRADI NOVI, UNIKATAN SEMINARSKI ILI NEKI DRUGI RAD RAD NA LINKU [IZRADA RADOVA](#). PITANJA I ODGOVORE MOŽETE DOBITI NA NAŠEM [FORUMU](#) ILI NA [MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM](mailto:MATURSKIRADOVI.NET@GMAIL.COM)