

UDK: 778.123:17.023.34:336.714.132:124:65.018:368-006.88

**Dr Anđela D. Lazarević,<sup>1</sup>**

*viši specijalista za standard i kvalitet u Sektoru za standard i kvalitet, Direkcija za zajedničke poslove u osiguranju, Kompanija „Dunav osiguranje“ a.d.o.*

**Vladislav V. Protić,<sup>2</sup>**

*direktor Sektora za standard i kvalitet, Direkcija za zajedničke poslove u osiguranju, Kompanija „Dunav osiguranje“ a.d.o.*

## ZADOVOLJSTVO KORISNIKA KAO CILJ MENADŽMENTA KVALITETOM

STRUČNI RAD

### Apstrakt

U radu je ukratko izložena evolucija koncepta kvaliteta, počev od inspekcije, preko kontrole kvaliteta, do sistema menadžmenta kvalitetom, sa akcentom na doprinos tzv. „gurua kvaliteta“, koji su doveli do toga da izvrsnost u oblasti kvaliteta postane neka vrsta standarda za uspešno obavljanje posla. Predstavljene su serije standarda menadžmenta kvalitetom i sistema menadžmenta kvalitetom, sa pripadajućim standardima u svojim aktuelnim verzijama i načini na koje se oni mogu primenjivati u kompanijama. Sistemi menadžmenta kvalitetom treba da se integrišu s ostalim sistemima menadžmenta te da budu predmet stalnog poboljšavanja, posredstvom konceptata definisanih samim standardima. Kompanija koja postavi kvalitet za jedan od svojih prioriteta na prvo mesto stavlja potrebe i zadovoljstvo svojih korisnika. U radu su date osnovne smernice za postizanje kvaliteta u kompaniji, kao i metode za merenje zadovoljstva korisnika.

**Ključne reči:** *kvalitet; zadovoljstvo korisnika; sistemi menadžmenta; standardi*

<sup>1</sup> I-mejl: andjela.lazarevic@dunav.com

<sup>2</sup> I-mejl: vladislav.protic@dunav.com

Rad je primljen: 25. 01. 2017.

Rad je prihvaćen: 6. 02. 2017.

## 1. Evolucija koncepta kvaliteta

Integritet znači potpunost, celokupnost, nepovređenost, čitavost, a primenjeno na proizvode (i usluge) on znači izvor održive konkurentske prednosti [1, 2]. Termin kvalitet integritetu dodaje širi koncept, odnoseći se na filozofiju, sistem metodologija i praksi, i na konstantnu privrženost poslovnoj izvrsnosti koja uključuje sva pitanja i sve pojedince u nekoj organizaciji [3]. Pređen put od inspekcije, preko kontrole kvaliteta, do sistema menadžmenta kvalitetom daje smernice za razmatranje evolucije koncepta kvaliteta.

Naime, prilikom izrade proizvoda u zanatskim radionicama oduvek je postojala potreba da se postigne usklađenost s određenim zahtevima i specifikacijama, pa je sproveden nasumičan pregled dobijenih finalnih proizvoda. Kako se obim proizvodnje povećao nakon industrijske revolucije, javila se potreba za efektivnijom kontrolom kvaliteta proizvoda. Međutim, sistemi menadžmenta kvalitetom, bliski onima što se i danas koriste, počinju da se pojavljuju tek tokom dvadesetih godina XX veka, s fokusom na finalni proizvod. Tada se prvi put, u radovima Tejlora i Šuerta, primenjuje statistička teorija za kontrolu kvaliteta proizvoda, npr. za uspostavljanje okvira za unapređenje produktivnosti zaposlenih u industrijskim organizacijama. Kontrola kvaliteta proizvoda sprovedena je uglavnom inspekcijama, mada je Šuart već započeo uspostavljanje kontrole kvaliteta putem proaktivnih funkcija utemeljenih u procesima. Dalje povećanje obima proizvodnje nametnulo je pomeranje fokusa sa inspekcije finalnih proizvoda na inspekcije tokom određenih proizvodnih intervala, pri čemu dolazi do prevencije problema s finalnim proizvodom putem njegove rane detekcije na proizvodnim linijama. Tokom pedesetih godina, stupanjem na scenu industrijskih lidera i eksperata, kao što su Deming, Dodž, Juran i Roming, kvalitet je postao koncept koji se tiče cele organizacije, a ne samo proizvodnog procesa. Deming je naročito isticao značaj uloge menadžmenta za postizanje kvaliteta proizvoda i usluga.

U ovom periodu u Japanu su uočene mogućnosti i značaj menadžmenta kvalitetom, s obzirom na to da se do tada za njihove proizvode smatralo da su veoma niskog kvaliteta. Uz pomoć tzv. „guru kvaliteta“, Deminga i Jurana, japanske kompanije su veoma brzo došle u poziciju da postavljaju nove standarde u oblasti menadžmenta kvalitetom. Naime, pored prihvatanja učenja o kvalitetu sa Zapada, razvili su i sopstvene koncepte i principe menadžmenta kvalitetom (npr. Kaizen).

Tokom sedamdesetih i osamdesetih godina XX veka, američke kompanije počele su da gube svoj udeo na različitim međunarodnim tržištima (npr. automobilska i elektronska industrija) usled naprednih aktivnosti Japana u oblasti kvaliteta. Kako bi preživjele, mnoge kompanije morale su da unesu suštinske izmene u svoje programe kvaliteta, što je dovelo do toga da je kvalitet počeo da poprima

strateško značenje. Svojom knjigom *Potpuna kontrola kvaliteta* Fejgenbaum je doprineo konceptualnom uspostavljanju i praktičnoj primeni menadžmenta kvalitetom, te se smatra osnivačem *totalnog menadžmenta kvalitetom* (eng. *Total Quality Management*). Tako je, globalno prihvaćena, izvrsnost u oblasti kvaliteta postala neka vrsta standarda za uspešno obavljanje posla.

Globalni značaj kvaliteta pokazuje i uspostavljanje različitih nacionalnih nagrada za kvalitet, koje su veoma cenjene. Tako je, iz velikog poštovanja Japana prema Demingu, 1951. godine uspostavljena Demingova nagrada, koja se dodeljuje svake godine kompanijama koje su pokazale izvrsnost u oblasti kvaliteta. Demingovu filozofiju Amerikanci su usvojili tek tridesetak godina kasnije, pa je 1987. uspostavljena nagrada „Malkolm Baldridž“ (eng. *Malcolm Baldrige National Quality Award*). Ostale zemlje širom sveta sledile su primer Amerike i ustanovile slične nagrade za izvrsnost u oblasti kvaliteta (eng. *Excellence Awards*).

## **2. Kvalitet u standardima menadžmenta kvalitetom i sistema menadžmenta kvalitetom**

Postoje različite definicije kvaliteta, koje ga razmatraju iz sledećih aspekata: usklađenost sa zahtevima proizvoda ili usluga, pogodnost za korišćenje, odnos vrednosti i cene, psihološki kriterijumi i sl. Ipak, ukoliko kvalitet treba definisati tako da se njime može upravljati, onda je u procenu kvaliteta neophodno uključiti stvarne zahteve korisnika, odnosno njihove potrebe i očekivanja [4].

Standardizacija predstavlja jednu od metoda za unapređenje kvaliteta, usredsređenu na korisnika. Naime, tokom osamdesetih godina javila se potreba za uspostavljanjem univerzalnih standarda kvaliteta, kako bi kompanije širom sveta mogle da dokumentuju svoje prakse u toj oblasti. Međunarodna organizacija za standardizaciju (eng. *International Organization for Standardization*) godine 1987. objavila je prvu verziju međunarodne serije standarda – Upravljanje kvalitetom i obezbeđenje kvaliteta – ISO 9000. Ta serija standarda je razvijena kako bi se kompanijama omogućilo da povećaju zadovoljstvo korisnika, stalno unapređuju svoje procese, kao i da efektivno dokumentuju elemente potrebne za održavanje efikasnog sistema menadžmenta kvalitetom. S vremenom je ta serija standarda revidirana, pa tako postoje verzije (izdanja) ovog standarda iz 1994, 2000, 2008. i 2015. godine. Aktuelna serija standarda Sistemi menadžmenta kvalitetom – ISO 9000 obuhvata sledeće standarde:

- **ISO 9000:2015 – Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik.** Ovaj standard sadrži osnovne koncepte, principe i pojmove sistema menadžmenta kvalitetom. On specifikuje termine i definicije koji se primenjuju u svim standardima za menadžment kvalitetom i sisteme

menadžmenta kvalitetom. Ovaj standard predstavlja korisnicima sedam principa menadžmenta kvalitetom, kao i procesni pristup kako bi se obezbedilo stalno poboljšanje.

- **ISO 9001:2015 – Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi.** Ovaj standard specifikuje zahteve koji se odnose na sisteme menadžmenta kvalitetom kada organizacija treba da pokaže svoju sposobnost da dosledno obezbeđuje proizvod ili uslugu koji ispunjavaju zahteve i očekivanja korisnika. Ima za cilj da poveća zadovoljstvo korisnika efektivnom primenom sistema menadžmenta.
- **ISO 9004:2009 – Rukovođenje sa ciljem ostvarivanja održivog uspeha organizacije – Pristup preko menadžmenta kvalitetom.** Ovaj standard je fokusiran na efektivnost i efikasnost sistema menadžmenta kvalitetom. Iako nije predviđen za korišćenje u sertifikacione svrhe, ovaj standard mogu da koriste organizacije koje žele da napreduju više od onoga što je dato u zahtevima standarda, odnosno koje teže ostvarivanju održivog uspeha.
- **ISO 19011:2011 – Uputstvo za proveravanje sistema menadžmenta.** Ovaj standard sadrži principe proveravanja, menadžment programa provere i sprovođenje provera sistema menadžmenta, kao i uputstvo o vrednovanju kompetentnosti pojedinaca uključenih u proces proveravanja. On je primenljiv na sve organizacije koje imaju potrebu da sprovedu internu ili eksternu proveru sistema menadžmenta, ili da rukovode programom provere.

Standard ISO 9001:2015 uspostavlja kriterijume za sisteme menadžmenta kvalitetom i jedini je standard iz ove serije po kome se vrši sertifikacija. Trenutno je aktuelno peto izdanje standarda ISO 9001:2015, koje je u potpunosti zamenilo četvrto izdanje ISO 9001:2008. Iako su zahtevi ovog standarda generički i predviđeni da budu primenljivi za bilo koju organizaciju, evidentno je da postoji znatna razlika u definisanju kvaliteta u proizvodnim i uslužnim organizacijama. Naime, proizvodne organizacije kao izlaz iz svojih procesa dobijaju opipljiv proizvod, koji se može videti, dotaći i direktno meriti. Ovde se kvalitet obično definiše stepenom usaglašenosti s određenim tehničkim standardom. Ostale definicije mogu da uključe performanse, pouzdanosti, dodatke, trajnost i mogućnost popravke i servisiranja. Kvalitet kod usluga zavisi od iskustva, pa je percepcija kvaliteta usluge u ovom slučaju veoma subjektivna. Postoji manji broj opipljivih faktora kojima se može definisati kvalitet usluga, ali i perceptualni faktori kao što su ljubaznost osoblja, brzina u rešavanju prigovora i radna atmosfera. Ostale definicije mogu da uključe vreme čekanja i konzistentnost usluge. Zbog toga Standard ISO 9001:2015, u skladu s definicijama datim u Standardu ISO 9000:2015, razmatra proizvod kao rezultat procesa, i to u

četiri generičke kategorije: usluge, softver, hardver i procesne materijale. Usluge i softver su nematerijalne prirode, dok su hardver i procesni materijali materijalne prirode i nazivaju se robom. Međutim, smatra se da je dovoljno posmatrati izlaze iz procesa kao dve kategorije: proizvode i usluge [5]. Ovi termini su zastupljeni i u Standardu ISO 9001:2015, i primenjuju se samo na proizvode i usluge koji su namenjeni korisnicima ili ih korisnici zahtevaju.

Seriju standarda Sistemi menadžmenta kvalitetom – ISO 9000 prati serija standarda Menadžment kvalitetom – ISO 10000, odnosno predstavlja njen sastavni deo. Ti standardi se bave tehnologijama podrške sistemima kvaliteta ukoliko kompanije žele da poboljšaju svoje sisteme menadžmenta kvalitetom, svoje procese i aktivnosti. Četiri standarda iz ove serije direktno su povezana sa zadovoljstvom korisnika:

- **ISO 10001:2008 – Menadžment kvalitetom – Zadovoljstvo korisnika – Uputstva za kodekse ponašanja za organizacije.** Ovaj standard se bavi kodeksom ponašanja koji se odnosi na zadovoljstvo korisnika, a njegova primena može da ukaže na to da li su ispunjene potrebe i očekivanja korisnika.
- **ISO 10002:2016 – Menadžment kvalitetom – Zadovoljstvo korisnika – Smernice za postupanje s prigovorima u organizacijama.** Ovaj standard se bavi procesom rešavanja prigovora putem prepoznavanja i utvrđivanja potreba i očekivanja podnosioca prigovora.
- **ISO 10003:2007 – Menadžment kvalitetom – Zadovoljstvo korisnika – Uputstvo za eksterno rešavanje sporova organizacija.** Ovaj standard bavi se rešavanjem sporova što se odnose na prigovore u vezi s proizvodom, a ne mogu uspešno da se reše interno. Njegova primena može da smanji nezadovoljstvo korisnika koje proizlazi iz nerešenih prigovora.
- **ISO 10004:2012 – Menadžment kvalitetom – Zadovoljstvo korisnika – Uputstva za praćenja i merenja.** Ovaj standard daje smernice kojima se povećava zadovoljstvo eksternih korisnika, s fokusom na uspostavljanje efektivnijih procesa za praćenje i merenje zadovoljstva korisnika.

### **3. Integrisanje kvaliteta u sisteme menadžmenta**

Sistem menadžmenta kvalitetom predstavlja skup koordinisanih aktivnosti kojima se vrši analiza zahteva korisnika, definišu se procesi s resursima koji doprinose ostvarivanju proizvoda prihvatljivog za korisnika i kontrolišu se ovako definisani procesi, uz stalno poboljšavanje. Tim aktivnostima se, dakle, usmeravaju i kontrolišu procesi u kompaniji sa stanovišta kvaliteta, kako bi se stalno poboljšavala efikasnost i efektivnost njihovih performansi.

Veoma je važno posmatrati sistem menadžmenta kvalitetom kao deo jednog integrisanog sistema, zajedno s ostalim sistemima menadžmenta koji eventualno postoje u kompaniji (menadžment zaštitom životne sredine, menadžment bezbednošću informacija, menadžment kontinuitetom poslovanja i dr.). Međutim, ono što korisnici žele nisu integrisani standardi sistema menadžmenta, već model sposoban da se prilagođava uvođenju postojećih ili budućih standarda i da se istovremeno usklađuje s različitim zahtevima postojećih [6]. Kako bi bio ujednačen ili na odgovarajući način integrisan sa ostalim, postojećim ili potencijalnim sistemima menadžmenta u kompaniji, ISO standard za sistem menadžmenta kvalitetom primenjuje tri osnovna koncepta: procesni pristup, PDCA (eng. *Plan-Do-Check-Act*) ciklus tj. krug poboljšanja kvaliteta i razmišljanje zasnovano na riziku.

Procesni pristup omogućava kompaniji da planira svoje procese i njihov međusobni uticaj te da integriše procese i mere kako bi se postigli ciljevi kompanije i željeni izlazi iz procesa. Ovaj pristup se zasniva na principu da se željeni rezultati mogu efikasnije postići ukoliko se aktivnostima i odgovarajućim resursima upravlja kao procesima [7, 8].

PDCA ciklus opisuje aktivnosti koje kompanija treba da sprovede kako bi inkorporirala stalno poboljšanje, kao kontinuiranu aktivnost, u svoje procese [9]. Naime, Deming je popularizovao Šuartov ciklus učenja i poboljšanja, posredstvom tzv. Demingovog točka, iz koga je proistekao PDCA ciklus, kao metodologija opšteprihvaćena u svetu i primenljiva na bilo koji proces, u četiri koraka (aktivnosti) [8, 9, 10]:

- **Planirajte** (eng. *Plan*): Treba uspostaviti ciljeve sistema i njegovih procesa, kao i resurse potrebne za ostvarenje ciljeva. Postojeće procese treba evaluirati, i u skladu s rezultatima razviti plan za unapređenje, kao i specifične mere za evaluaciju performansi procesa.
- **Uradite** (eng. *Do*): Treba primeniti ono što je planirano.
- **Proverite** (eng. *Check*): Treba pratiti i meriti performanse procesa, kao i proizvoda i usluga, kako bi se utvrdilo da li su u skladu s definisanim ciljevima i zahtevima.
- **Delujte** (eng. *Act*): Treba preduzeti mere za poboljšanje performansi procesa ukoliko je potrebno.

Ovde se podrazumeva delovanje na osnovu rezultata prve tri aktivnosti. Sledeći korak je ponovno planiranje, budući da treba nastaviti sa evaluacijom procesa, planiranjem, i tako ponavljanjem celog ciklusa, u vidu spirale kontinuiranog poboljšanja kvaliteta.

Razmišljanje zasnovano na riziku omogućava kompaniji da se bavi rizikom kako bi se unapredili izlazi iz procesa i predupredili neželjeni rezultati, da bi se unapredio sistem menadžmenta kvalitetom i definisao opseg planiranja procesa i potrebnih kontrola [11].

Navedeni koncepti omogućavaju uspostavljanje okvira za stalna poboljšanja sistema menadžmenta kvalitetom kompanije, s obzirom na to da se njeno okruženje stalno menja, kao i potrebe i očekivanja korisnika. Zato je, pored provere i preispitivanja sistema menadžmenta kvalitetom kako bi se utvrdile oblasti i mogućnosti za poboljšanje, veoma bitna i povratna sprega od korisnika i ostalih zainteresovanih strana [12]. Stalnim poboljšavanjem sistema menadžmenta kvalitetom direktno ili indirektno utiče se na poboljšanje i u drugim oblastima, kao što su kvalitet proizvoda, troškovi, profitabilnost, konkurentnost, odnosi između zaposlenih i radno okruženje, zadovoljstvo korisnika i sl. Stalno poboljšanje je bitno i za celokupan integrisani sistem menadžmenta, kao jedinstven sistem sa zajedničkim resursima različitih standardizovanih sistema menadžmenta međusobno povezanih radi poboljšanja zadovoljstva korisnika i ostalih zainteresovanih strana. Može se uočiti da se zadovoljstvo korisnika i ostalih zainteresovanih strana postavlja kao cilj svih aktivnosti koje se odnose na planiranje, uspostavljanje, primenu, održavanje i stalno poboljšavanje različitih sistema menadžmenta.

#### **4. Kvalitet kao prioritet uspešne kompanije**

Kompanija koja postavi kvalitet za jedan od svojih prioriteta, na prvo mesto stavlja potrebe i zadovoljstvo svojih korisnika. Ovo obuhvata izlaženje u susret zahtevima korisnika, čak i prevazilaženje njihovih zahteva, čemu, udruženim naporima, treba da teže svi zaposleni u kompaniji [9].

Naime, korisnici jedini mogu da utvrde prihvatljivost proizvoda, u skladu sa svojim potrebama i očekivanjima [8]. Ali to ne znači da zadovoljstvo korisnika treba posmatrati kao statističku kategoriju, iako neke definicije određuju zadovoljstvo korisnika kao stepen zadovoljstva određenim proizvodom neke kompanije u smislu broja korisnika koji joj se ponovo vraćaju. Zadovoljstvo korisnika pokazuje meru usklađenosti potreba korisnika i odgovora kompanije na njihove potreba, kao i meru ispunjenosti očekivanja korisnika. Odnosi se na celokupan utisak koji kompanija ostavlja na kupca. Što je veći stepen zadovoljstva korisnika, to je veća sentimentalna vezanost korisnika za odgovarajući brend i kompaniju, pa se na taj način ostvaruje jak i zreo odnos između njih.

Međutim, ne postoji generička procedura i utabana staza za postizanje kvaliteta u kompanijama. Razlog je što svaka kompanija poseduje sopstvenu organizacionu kulturu, zaposlene i tehnologije. Ono što je konstanta i treba da vodi ka uspehu u postizanju kvaliteta jesu sledeće, osnovne smernice: posvećenost rukovodstva, usredsređenost na korisnika, obuka, utvrđivanje i integrisanje, merenje, prepoznavanje i nagrađivanje, i komunikacija [13].

Posvećenost rukovodstva kvalitetu i stalnom poboljšanju odražava se na aktivnosti zaposlenih, i mora biti vidljiva na svim nivoima rukovođenja. Ovo nije uvek jednostavan zadatak, jer uspeh u ovoj aktivnosti zahteva promenu organizacione kulture i radnih navika zaposlenih, što je izuzetno teško i zahteva dosta vremena. Kompanija mora biti fokusirana na korisnike, tako da svi zaposleni moraju biti svesni da su korisnici smisao njihovog postojanja i rada, i da im obezbeđuju prihode. Kompanija mora da proceni poželjan nivo veština i svesti o kvalitetu kod zaposlenih. Obuka u oblasti kvaliteta treba da obuhvati sve zaposlene u kompaniji, počev od najvišeg rukovodstva. Zaposlenima takođe treba pružiti priliku i motivisati ih da se dodatno usavršavaju u oblasti kvaliteta putem različitih, neobaveznih programa obuka, čime se pokazuje i posvećenost kompanije stalnom unapređivanju veština zaposlenih, ali i posvećenost zaposlenih unapređenju sopstvenih radnih sposobnosti. Nakon usavršavanja, zaposleni treba da dobiju priliku da testiraju naučeno i daju predloge za unapređenje procesa u kojima učestvuju, dok njihovi nadređeni treba da budu obučeni da vrednuju i da imaju kapacitet da prihvate kvalitetne predloge svojih zaposlenih. Kompanija treba da raspolaže istorijskim podacima kako bi pratila poboljšanja u oblasti kvaliteta. To se, naravno, postiže pomoću kritičnih indikatora performansi (*eng. Critical Performance Indicators*), koji se u ovom slučaju mogu definisati kao mere što doprinose zadovoljstvu korisnika. Kada se ostvari neki cilj u oblasti kvaliteta, pojedinac ili tim koji je učestvovao u njegovom ostvarivanju treba da bude prepoznat i na odgovarajući način nagrađen. Nagrada treba da bude srazmerna vrednosti ostvarenog cilja, pri čemu treba voditi računa da nagrađivanje bude konzistentno. Na kraju, komunikacija koju kompanija ostvaruje sa svojim zaposlenima, korisnicima i dobavljačima treba da bude efektivna, te da prepozna značaj svakog od ova tri aktera u poslovnim procesima na određenom tržištu.

Korisnike koji su jednom ostvarili vezu s kompanijom kupivši njenu uslugu ili proizvod treba privući da se ponovo vrate i postanu lojalni korisnici. To se postiže konstantnim aktivnostima u praćenju i ispunjavanju njihovih zahteva. Zadovoljni korisnici se vraćaju po nove proizvode ili usluge i dele s ljudima svoja pozitivna iskustva. Privlačenje novih korisnika jeste skupo, pa je evidentno visok i trošak otkazivanja klijenata. Neke statistike pokazuju da trošak zadržavanja korisnika predstavlja jednu desetinu troškova pridobijanja novog klijenta [14]. Kompanije koje su posvećene kvalitetu veliku pažnju posvećuju zadržavanju svojih korisnika. Zadržavanje korisnika odnosi se na aktivnosti kompanije što se sprovode kako bi se smanjio broj otkazivanja klijenata i kako bi se oni zadržali u portfelju klijenata kompanije. Taj proces započinje već prvim kontaktom zaposlenih u kompaniji s klijentima i nastavlja se tokom celokupnog njihovog poslovnog odnosa. U skladu s novim marketinškim trendovima, a zavisno od svog opredeljenja, kompanije često kreiraju svoje strategije privlačenja i/ili zadržavanja korisnika, kao i različite



programe lojalnosti. Međutim, nisu svi klijenti profitabilni, pa je veoma bitno da kompanija razmotri vrednost koju korisnik za nju ima (eng. *lifetime value of customer*) pre nego što donese odluku da li da privuče odnosno zadrži klijenta.

Postoje različite metode za merenje zadovoljstva korisnika, a one mogu biti direktne i indirektno. Direktne metode odnose se na neposredno kontaktiranje s korisnicima i dobijanje povratne informacije o određenim proizvodima ili uslugama, na neki od sledećih načina: direktni marketing, kontakt centri, dobijanje povratne informacije od klijenata putem sastanaka licem u lice, putem upitnika ili preko treće strane. Međutim, direktne metode su skupe i zahtevaju dosta prethodnih priprema i analiza. Zbog toga se primenjuju i indirektno metode kao što su prigovori korisnika i njihova lojalnost.

Uspostavljanje efikasnog i efektivnog procesa za postupanje s prigovorima, kao što je to definisano i predviđeno standardom ISO 10002:2016 [15], predstavlja upravo indirektno način merenja zadovoljstva korisnika. Propisuje se postupanje s prigovorima u okviru procesa kojim može da se poveća zadovoljstvo korisnika. Uvođenje procesa postupanja po prigovorima korišćenjem ovog standarda kompaniji treba da omogući:

- a. da nezadovoljne klijente transformiše u zadovoljne postupajući po njihovim prigovorima;
- b. da iskoristiti podatke o nezadovoljstvu klijenata kako bi unapredila zadovoljstvo budućih klijenata.

Postupanje s prigovorima nema za primarni cilj smanjenje njihovog broja, već prikupljanje informacija koje oni mogu da generišu i njihovu transformaciju u priliku za poboljšanje poslovnih procesa.

Zakonodavna tela i različiti državni organi koji regulišu usluge i proizvode u određenim oblastima prepoznali su značaj zadovoljstva korisnika i uključili ga u svoje zakone i odluke. Tako npr. u oblasti osiguranja, Zakon o osiguranju (*Službeni glasnik RS* br. 139/2014), zajedno sa Zakonom o zaštiti potrošača (*Službeni glasnik RS* br. 62/2014 i 06/2016) reguliše zaštitu prava i interesa korisnika usluga osiguranja. Tako je propisan i način podnošenja prigovora korisnika usluge osiguranja, kao i druge obaveze kompanija u vezi s prigovorima. Bitno je istaći da navedena zakonska regulativa u potpunosti prati zahteve standarda što se odnose na sistem menadžmenta kvalitetom i procese postupanja s prigovorima. Narodna Banka Srbije, koja je zadužena za nadzor nad osiguranjem, takođe je donela Odluku o načinu zaštite prava i interesa korisnika osiguravajućih usluga. Na sličan način zadovoljstvo korisnika i zaštita potrošača implementirana je i u druge oblasti što se bave različitim proizvodima i uslugama.

## 5. Zaključak

Evolucija koncepta kvaliteta pruža saznanja o tome kako je kvalitet dobio globalni značaj i kako su se uspeli u oblasti kvaliteta sa Dalekog istoka, pomoću primera dobre prakse, proširili na Severnu Ameriku i zatim i ceo svet.

Težnju ka stalnom unapređivanju kvaliteta pratila je potreba za uspostavljanjem njegovih univerzalnih standarda. Međunarodna organizacija za standardizaciju je sublimirala napore eksperata iz oblasti kvaliteta iz različitih delova sveta uspostavljanjem serije standarda Sistemi menadžmenta kvalitetom – ISO 9000, kao i prateće serije standarda Menadžment kvalitetom – ISO 10000. Te serije standarda omogućile su kompanijama da povećaju zadovoljstvo korisnika, da stalno unapređuju svoje procese i da efektivno dokumentuju elemente potrebne za održavanje efikasnog sistema menadžmenta kvalitetom.

Dakle, sistem menadžmenta kvalitetom treba da pomogne kompanijama da poboljšaju zadovoljstvo korisnika ispunjavanjem njihovih zahteva, potreba i očekivanja. Taj sistem treba da saopšti zaposlenima u kompaniji šta je potrebno kako bi se dobio proizvod zahtevanog kvaliteta i da utiče na njihove aktivnosti tako da oni izvršavaju zadatke u skladu sa specifikacijama kvaliteta. Sistem menadžmenta kvalitetom treba da bude integrisan sa ostalim sistemima menadžmenta koji eventualno postoje u kompaniji, za šta se primenjuju tri osnovna koncepta: procesni pristup, PDCA ciklus tj. krug poboljšanja kvaliteta i razmišljanje zasnovano na riziku. Uspostavljeni sistemi menadžmenta u kompaniji jesu predmet stalne provere, preispitivanja i poboljšanja, pri čemu je povratna sprega od korisnika i ostalih zainteresovanih strana veoma bitna.

Standardi definišu zadovoljstvo korisnika kao njegovo mišljenje o tome do kog su stepena ispunjeni njegovi zahtevi. Dakle, zadovoljstvo korisnika pokazuje meru usklađenosti njegovih potreba i odgovora kompanije na njih, kao i meru ispunjenosti očekivanja korisnika, a odnosi se na celokupan utisak koji kompanija ostavlja na kupca. Osnovne smernice za postizanje zadovoljstva korisnika veoma su jednostavne, ali i efikasne. Ostavljaju dovoljno prostora za prilagođavanje specifičnostima svake kompanije, kao i za nove ideje za efektivno postizanje zadovoljstva korisnika. Međutim, prilikom uspostavljanja strategije za unapređenje zadovoljstva korisnika, potrebno je razmotriti vrednost koju korisnik ima za kompaniju, pa onda doneti odluku da li treba raditi na zadržavanju ili privlačenju korisnika, ili treba uzeti trošak otkazivanja klijenata kao prihvatljiviji. Kako bi se ocenilo zadovoljstvo korisnika, potrebno je uspostaviti metode za njegovo merenje. Jedna od čestih metoda, koja je uređena i standardom menadžmenta kvalitetom, jeste i indirektna metoda uspostavljanja procesa za postupanje s prigovorima.

### **Literatura**

- [1] Quality Management System Education and Resources, The History of Quality Management, <http://qualitymanagementsystem.com/total-quality-management/the-history-of-quality-management/> accessed on: 15/12/2016.
- [2] Kim Clark, Takahiro Fujimoto, „The power of product integrity“, *Harvard Business Review*, November-December 1990. 68(6)/1990, str. 107–118.
- [3] PP&S Inc., *Quality Management: Then, Now and Toward the Future*, Charlotte, USA, 2011.
- [4] John. S. Oakland, *Total Quality Management text with cases*, Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, 2006.
- [5] Nedeljko Živković, *Integrirani sistemi menadžmenta*, Fakultet organizacionih nauka, Univerzitet u Beogradu, 2012.
- [6] Jan Jonker, Stanislav Karapetrovic, „Systems Thinking for the Integration of Management Systems“, *Proceedings of the Second International Conference on Systems Thinking in Management*, Manchester, UK, 2002.
- [7] Jeffrey H. Hooper, „The Process Approach to QMS In ISO 9001 and ISO 9004“, *Quality progres, American Society for Quality*, December 2001.
- [8] SRPS ISO 9001:2015 – Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtevi. Institut za standardizaciju Srbije, 2015.
- [9] Dan Reid, Nada Sanders, *Operations Management: An Integrated Approach*, Wiley, 2nd edition, 2004.
- [10] Darko Milutinović, *Upravljanje totalnim kvalitetom kao osnova modela poslovne izvrsnosti savremene organizacije – iskustva apotekarskih organizacija u Republici Srbiji*, doktorska disertacija, Fakultet poslovne ekonomije Sremska Kamenica, 2016.
- [11] International Organization for Standardization, The process approach in ISO 9001:2015, ISO/TC 176/SC 2/N1289.
- [12] SRPS ISO 9000:2015 – Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik. Institut za standardizaciju Srbije, 2015.
- [13] Jack P. Pekar, *Total Quality Management – Guidning Principles for Application*, ASTM, 1995.
- [14] Paul Hague, Nick Hague, Customer Satisfaction Surveys & Research: How to Measure CSAT, <https://www.b2binternational.com/publications/customer-satisfaction-survey/> accessed on: 23/12/2016.
- [15] SRPS ISO 10002:2016 – Menadžment kvalitetom – Zadovoljstvo korisnika – Smernice za postupanje sa prigovorima u organizaciju. Institut za standardizaciju Srbije, 2016.