



## ZADOVOLJENJE KUPACA KAO SEGMENT POSLOVNE IZVRSNOSTI PREDUZEĆA

### CUSTOMER SATISFACTION AS AN ELEMENT OF AN ENTERPRISE'S BUSINESS EXCELLENCE

mr Srđan Bogetić<sup>1)</sup>

**Rezime:** Autor u ovom radu ukazuje na neophodnost zadovoljenja kupaca u cilju postizanja poslovne izvrsnosti preduzeća. U uslovima globalnog tržišta, povećanje produktivnosti postaje imperativ poslovanja, a unapređivanje zadovoljstva kupaca krajnji cilj. Domaća preduzeća pod pritiskom strane konkurencije koja počinje da dolazi u Srbiju primorana su da promene dosadašnji način poslovanja. Implementacija serije standarda ISO 9000:2000, zadovoljenje korisnika, permanentno inoviranje znanja zaposlenih predstavljaju samo deo uslova koje preduzeća u Republici Srbiji moraju da primene ukoliko žele da opstanu na domaćem tržištu.

**Ključne reči:** kvalitet, zadovoljstvo korisnika, poslovna izvrsnost, ISO 9000:2001

**Summary:** In this paper, the author asserts the importance of customer satisfaction in achieving business excellence of an organisation. In terms of an existing global market, increasing productivity has become a business imperative, whereas improving customer satisfaction the ultimate goal. Under the pressure of foreign competitors entering the Serbian market, home companies are forced to change the earlier business practices. The implementation of the series of ISO 9000:2000 standards, customer satisfaction, permanent employee knowledge innovation, are only part of the conditions companies in the Republic of Serbia are to fulfill as long as they want to survive on the domestic market.

**Key words:** quality, customer satisfaction, business excellence, ISO 9000:2000

#### 1. KONTINUALNO UNAPREĐENJE KVALITETA

Krajnji cilj savremenog poslovanja jeste postizanje poslovne izvrsnosti preduzeća i dostizanje svetske klase proizvoda. Ovako postavljeni ciljevi, u uslovima globalnog tržišta, stvaraju preduslove za dugoročni rast i razvoj preduzeća, po osnovu zadovoljenja svih segmenata društva (potrošači, partneri, zaposleni, vlasnici, državna administracija, šira javnost).

Pojavom marketinga kao poslovne filozofije, čiji je cilj zadovoljenje zahteva i potreba kupaca, uz ostvarivanje razvojnih ciljeva preduzeća, počinje se sa procesom koji se do tada nije primenjivao u poslovnoj praksi, a to je proces zadovoljenja kupaca. Novina u poslovnoj praksi je bila da kompanije nisu više samo prodavale svoje proizvode (praksa trgovinsko orijentisanih kompanija), već su značajnu pažnju poklanjale povratnim informacijama od kupaca u vezi svojih

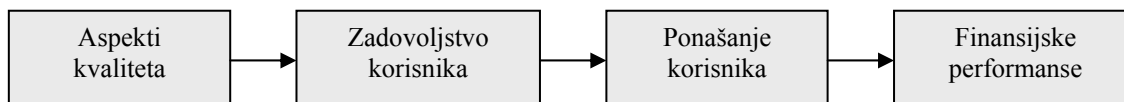
proizvoda i usluga. Od tada, poznajemo i marketinški orijentisana preduzeća, koja u prvi plan svog poslovanja stavljaju kupca, njegove želje i potrebe. Te informacije su osnova za dalju proizvodnju i smatraju se veoma bitnim za dalje poslovanje kompanija.

Zadovoljenje kupca u savremenom biznisu predstavlja važan segment poslovne politike svake kompanije. Informacije kupaca u vezi sa određenim kompanijama i njihovim proizvodima i uslugama, predstavljaju bitan element koji pomaže menadžerima da planiraju dalje poslovne aktivnosti. Razlog za ovoliko zainteresovanost za informacije kupaca možemo naći u tome da je na tržištu dosta kompanija sa sličnim proizvodima i uslugama, tako da se ta prednost u odnosu na konkurente može ostvariti samo što većom prisnošću sa potrošačem i saznanjem šta potrošač želi. Ne može se reći kod kojih je delatnosti najzastupljenije opredeljenje kompanije prema potrošačima, iz jednostavnog razloga jer je tendencija zadovoljenja zahteva potrošača u stvari

poslovna filozofija svakog modernog preduzeća bez obzira koje je delatnosti. Zadovoljstvo kupaca je globalni fenomen. Kreće se širom sveta preko granica sa velikom lakoćom. To je razlog zašto je korisno ispitati globalne trendove u ovoj oblasti.

Zadovoljenje korisnika je povezano sa postizanjem ciljeva upravljanja kvalitetom i marketingom, a pogotovu ostvarivanjem poslovne izvrsnosti. Zadovoljenje zahteva korisnika predstavlja mišljenje korisnika o stepenu ispunjenja njegovih zahteva.

Kako koncept upravljanja kvalitetom insistira na čoveku kao središtu ideje stalnog unapređenja, organizacija treba da investira u obuku svojih zaposlenih, koja treba da je usmerena ka postizanju zadovoljstva korisnika. Zadovoljstvo korisnika i performanse organizacije treba da se kontinualno prate u cilju otkrivanja šansi za unapređenje. Međuzavisnost odnosa kvaliteta i zadovoljstva korisnika u organizaciji i ostvarivanja poslovnog rezultata prikazana je na slici 1 [1, str. 3].



**Slika 1 - Odnos kvaliteta i zadovoljstva korisnika u organizaciji i ostvarivanja poslovnog rezultata.**

Izvor: *Customer Asset Management*, 2001., [www.cfigroup.com/customer\\_body.html](http://www.cfigroup.com/customer_body.html), str. 1.

Važan korak u postizanju zadovoljstva korisnika jeste istraživanje zahteva korisnika u cilju donošenja dobrih poslovnih odluka. Aktivnost istraživanja zahteva korisnika obuhvata sledeće faze [3, str.122]:

- utvrđivanje informacionih potreba,
- prikupljanje podataka,
- analiza podataka,
- primena informacija na potrebe odlučivanja.

Komponente kvaliteta, poput rešavanja prigovora, saradnje predstavnika organizacije sa korisnicima, raspoloživosti proizvoda i usluga, troškova i cenovne politike i aktivnosti ugovaranja, imaju uticaj na zadovoljstvo korisnika. Sa druge strane, zadovoljstvo korisnika utiče na performanse organizacije poput, širenja pozitivnih informacija o poslovnoj organizaciji i njenim uslugama po osnovu preporuke, profitabilnost, itd [1, str. 4].

## 2. ULOGA ISO 9000:2000 U CILJU ZADOVOLJENA KUPACA

Intenziviranje konkurentske borbe na međunarodnom tržištu, pogotovu na nivou tehnoloških inovacija, rezultovalo je sve značajnijim opredeljenjem međunarodno orijentisanih preduzeća da izvore svog rasta potraže u permanentnom zadovoljavanju zahteva potrošača. U tom smislu, unapređivanje kvaliteta poslovanja postaje imperativ savremenog tržišta i globalnih tokova. Ugrađeni koncept kvaliteta jeste svakako jedan od najznačajnijih faktora koji deluju na plasman proizvoda na međunarodnom tržištu.

Savremeni koncept poimanja kvaliteta ne podrazumeva samo njegovu tehnološku osnovu, već se koncept kvaliteta iz proizvodnje prenosi na nivo izvršnog rukovodstva, gde dugoročno

posmatrano dobija karakteristike unapređivanja kvaliteta poslovanja preduzeća u celini, pri čemu potrošač i postizanje zadovoljstva potrošača imaju centralno mesto.

Jedan od veoma bitnih momenata za razvoj koncepta upravljanja kvalitetom bio je i nov sistemski pristup, opredmećen u seriji standarda ISO 9000. Naime, 1982. godine su nastali prvi nacrti Međunarodne organizacije za standarde (ISO), a 1987. godine je publikovana prva verzija serije standarda poznata u svetu kao serija standarda ISO 9000. Revizije standarda su se pojavile 1990, 1994. i 2000. godine. Primena serije međunarodnih standarda ISO 9000 predstavljala je promenu u načinu razmišljanja kada se radi o upravljanju kvalitetom - od reaktivnog razmišljanja u funkciji otklanjanja uočenih i već nastalih grešaka, do proaktivnog, preventivnog pristupa (koji ima za cilj identifikovanje potencijalnih uzročnika problema i sprečavanje pojave grešaka pre njihovog nastajanja).

Kvalitet poslovanja podrazumeva menadžment pristup, odnosno upravljanje kvalitetom poslovanja preduzeća, identifikovan kroz poštovanje međunarodnih standarda kvaliteta. Normalno je da kvalitet proizvoda i usluga predstavlja polaznu tačku u primeni ovog koncepta, ali takođe predstavlja i rezultat unapređivanja kvaliteta poslovanja.

Seriya međunarodnih standarda je prevashodno orjentisana na zadovoljenje zahteva kupaca, u cilju unapređivanja konkurentske prednosti, kao jednog od osnovnih preduslova permanentnog unapređivanja kvaliteta poslovanja. Najbolji dokaz za uspešnost promene standarda ISO 9000 jeste rastući broj preduzeća u svetu koja su implementirala ovaj koncept. Postoji značajan broj prednosti koje organizacija dobija od uvedenog sistema kvaliteta. Kada se radi o samoj organizaciji, dolazi do boljeg upravljanja, veće produktivnosti i smanjenja škarta.

Međunarodna organizacija za standarde je novom verzijom ISO 9000:2000 učinila je da se poslovna filozofija preduzeća potpuno promeni. Do tadašnji koncept kvaliteta promenio se uvođenjem marketinškog koncepta u samu filozofiju poslovanja. Prema preporukama serije standarda ISO 9000:2000 preduzeća moraju biti okrenuta ka zadovoljenju zahteva krajnjeg korisnika. Preduzeća su obavezna da izvrše evaluaciju pruženih usluga krajnjim korisnicima i da na osnovu dobijenih informacija kreiraju dalju poslovnu politiku preduzeća.

U tabeli 1. dat je prikaz prvih deset zemalja u svetu po primeni serije standarda ISO 9000:2000. Kao što se može videti najviše zemalja je iz Evrope (Italija, Velika Britanija, Španija, Francuska i Nemačka) i Azije (Kina, Japan i Indija). Razlog za ovoliku zastupljenost zemalja iz Evrope može se naći u tome što su preduzeća iz Azije i SAD mnogo više okrenute konceptu QMS.

**Tabela 1 - Prvih deset zemalja u svetu po primeni ISO 9000:2000**

ZEMLJA	2004.
Kina	132.926
Italija	84.485
Velika Britanija	50.884
Japan	48.984
Španija	40.972
SAD	37.285
Australija	27.101
Nemačka	26.654
Francuska	17.365
Indija	12.558

Izvor: **The ISO Survey of Certifications 2004**, str. 4.

Kada se govori o tržišnoj privredi neophodno je spomenuti i razvoj malih i srednjih preduzeća (MSP). Mala i srednja preduzeća su zahvaljujući svojim karakteristikama pokazala da predstavljaju najvitalniji i najefikasniji deo privrede. Zato se ekonomije razvijenih zemlja dosta zasnivaju na unapređenju sektora MSP.

Međutim, savremeni uslovi poslovanja zahtevaju od MSP da počnu sa primenom ISO 9000:2000 u preduzeća sa ciljem da unaprede svoje poslovanje. Problemi sa kojim se susreću MSP najčešće je nedostatak znanja vezanog za uspostavljanje sistema menadžment kvalitetom (QMS), što uz skromne ljudske potencijale u samom preduzeću izaziva ozbiljan problem. Takođe, značajan problem u primeni ISO 9000:2000 je nedovoljno finansijskih sredstava za njegovu implementaciju, koja obuhvata plaćanje: obuka zaposlenih, konsultantske usluge, sertifikacija i sl. Svi navedeni problemi doprinose da je još uvek vrlo mali broj MSP koja primenjuju međunarodnu seriju standarda ISO 9000:2000.

Zemlje razvijenih ekonomija i pojedine međunarodne organizacije su u cilju bržeg razvoja MSP pokrenule inicijativu koja za cilj ima pospešivanje uvođenja ISO 9000:2000 u MSP. Oni su shvatile da samo ona preduzeća koja zadovoljavaju međunarodne standarde ISO 9000:2000 mogu uspešno da opstanu na tržištu, i da se odupru pritisku strane konkurencije.

### 3. PROBLEMI U PRIMENI ISO 9000:2000 U REPUBLICI SRBIJI

Početak devedesetih godina prošlog veka priključivanjem u međunarodne tokove standardizacije vladine institucije su počele sa popularisanjem ovog koncepta upravljanja. Savet za kvalitet koji je u sklopu Ministarstva za nauku i tehnologiju i razvoj, raspisao je konkurs za sufinansiranje sertifikata "priznati proizvođač-trgovina". Do marta 2004. godine 468 preduzeća je dobilo podsticajna sredstva, sertifikat je dobilo 400 preduzeća, 302 su izdala domaća sertifikaciona tela, a 98 inostrana [5, str. 3].

Međutim, broj preduzeća koji primenjuje međunarodne standarde ISO 9000:2000 u Republici Srbiji je i dalje nedovoljan, pogotovo kada se pogleda broj sertifikovanih preduzeća iz zemalja u okruženju. Razloge za ovako neadekvatan broj sertifikovanih preduzeća možemo naći u još uvek nedovoljnoj informisanosti domaćih preduzeća o prednostima koje dobijaju uvođenjem međunarodne serije standarda ISO 9000:2000. Naime, još uvek postoji dosta pogrešnih shvatanja i nerazumevanja, vezanih za uvođenje međunarodne serije standarda ISO 9000:2000. Pojedini preduzetnici smatraju da uvođenje međunarodne serije standarda ISO 9000:2000 predstavlja veliki trošak za to preduzeće, koji se teško može njima isplatiti. Pojedinci opet smatraju, da uvođenje međunarodne serije standarda ISO 9000:2000 poboljšava imidž samog preduzeća, dok drugi preduzetnici nerazmišljaju o ovoj tematici do trenutka kad im strani partner zahteva uvođenje sistema kvaliteta ISO 9000:2000. Ovo su samo pojedini razlozi zašto naši preduzetnici uvode ili ne uvode međunarodnu seriju standarda ISO 9000:2000.

Međutim, kada govorimo o informisanosti preduzetnika o uvođenju sistema kvaliteta ISO 9000:2000, možemo govoriti o tri segmente informisanosti i to:

- informisanost preduzetnika kroz državne institucije (npr.: Privredna komora Srbije, Republička Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva i sl.);
- informisanje preduzetnika putem privatnog sektora;

- informisanost preduzetnika uz lično angažovanje, odnosno, kroz poslovna udruženja preduzetnika.

Prvi segment informisanja se obavlja već duži period i u tom segmentu su se ostvarili i određeni rezultati. Naime, Privredna komora Srbije, odnosno, njen deo zadužen za kvalitet organizuje skupove u kojima se govori o neophodnosti i važnosti unapređivanja kvaliteta poslovanja. Takođe, Republička Agencija za razvoj malih i srednjih preduzeća i preduzetništva sa svojim regionalnim centrima u sklopu svojih programa mora angažovanije krenuti u predstavljanje koncepta upravljanja kvalitetom domaćim preduzetnicima. Kada govorimo o informisanju preduzetnika ne smemo zaboraviti i lokalnu samoupravu koja ukoliko želi da razvija lokalnu privredu, mora da prati savremene uslove poslovanja. Lokalna samouprava bi takođe, trebalo da bude inicijator promovisanja unapređivanja poslovanja u domaća preduzeća

Drugi segment informisanja preduzetnika se odnosi na uticaj privatnog sektora na ovu problematiku. Naime, određene međunarodne (ne)vladine organizacije i domaće konsultantske kuće u cilju unapređivanja svesti preduzetnika vezanih za unapređivanje kvaliteta, vrše prezentacije po Srbiji. U pojedinim regionima, privatni sektor je pokazao mnogo bolje rezultate u promovisanju koncepta upravljanja kvalitetom u odnosu na druge izvore informisanja preduzetnika.

Domaći preduzetnici moraju da menjaju svoj odnos prema poslu, odnosno, moraju preuzeti više inicijative, ne očekujući od države da reši njihov problem. Organizujući se u svoja udruženja oni mogu kao organizovana celina da utiču u svojim privrednim asocijacijama za pokretanjem određenih aktivnosti za unapređivanjem poslovanja. Takođe, preduzetnici moraju da prate iskustva preduzetnika iz razvijenih zemalja u kojima su se oni organizovali u razne strateške alijanse i na taj način zajednički dobijali informacije koje su kasnije i primenjivali u svojim poslovnajima. Na taj način udruženim preduzetnicima u klastere lakše je uvođenje kvaliteta međunarodne serije standarda ISO 9000:2000. Za dalji razvoj koncepta upravljanja kvalitetom na domaćem tržištu, osim informisanja preduzetnika, neophodne su i stabilne institucije koje moraju biti servis privrede. Jugoslovensko akreditaciono telo (JUAT) ostvaruje međunarodnu saradnju u oblasti akreditacije i ocenjivanja usaglašenosti nacionalnog sistema kvaliteta sa zahtevima evropskih i međunarodnih standarda. JUAT je 2002. godine primljen u članstvo Evropske organizacije za akreditaciju (EA), što obezbeđuje izvoz domaćih proizvoda i usluga koje je akreditovao JUAT [4, str. 3]. Međutim, problem

predstavlja nedefinisana situacija u kojoj se nalaze JUAT i Savezni zavod za standardizaciju (SZS), jer su oni i dalje savezni organi. U zemljama razvijenih ekonomija akreditaciona tela zauzimaju važnu poziciju kao institucije.

Ono što bi država morala da uradi jeste da u segmentu zakonskih propisa preciznije definiše uslove potrebne za registraciju sertifikacionih tela. Takođe, neophodna je veće međunarodna saradnja SZS i JUAT-a, pogotovu u delu vezanim za standardizaciju i akreditaciju. Potrebno je da resorna Ministarstva imaju znatno intezivniju saradnju sa institucijama kao što su SZS, JUAT, JUSK, Savet za kvalitet u cilju stvaranja što boljeg ambijenta za podsticanje koncepta upravljanja kvalitetom.

Prema podacima Ministarstva za poljoprivredu, šumarstvo i vodoprivredu Republike Srbije, čak 85% prehrambenih preduzeća ne poseduje elementarno znanje vezano za standarde bezbedne hrane. Zato je Ministarstvo odlučilo da pokrene kampanju na nacionalnom nivou, u cilju što većeg podizanja svesti o svrsishodnosti primene ovih standarda. Zahvaljujući primeni HACCP u privredu, Republika Srbija ispunjava uslov međunarodne trgovine, kao i jedan od uslova približavanja EU, ali i na taj način štiti sopstvene potrošače. Ministarstvo poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede je kroz **Uredbu o korišćenju podsticajnih sredstava za uvođenje i sertifikaciju sistema bezbednosti hrane u 2005. godini**, formirala budžet od 180 miliona dinara, za primenu pomenutih standarda u 200 srpskih preduzeća iz oblasti prehrambene industrije. Pravo na korišćenje podsticajnih sredstava imaju privredna društva i preduzetnici koji se bave proizvodnjom i prometom poljoprivredno prehrambenih proizvoda, hrane za životinje, kao i sakupljanjem, preradom i uništavanjem otpadaka životinjskog porekla [6, str. 1].

Veliku podršku u ovoj akciji Ministarstvo poljoprivrede ima u Američkoj agenciji za međunarodni razvoj (USAID) koja putem programa Revitalizacija društva putem demokratskog delovanja (CRDA), želi da kroz edukaciju i stručnu pomoć znatno poveća broj srpskih prehrambenih proizvođača koja imaju HACCP i ISO 9001/14001 sertifikate. CRDA program obuhvata u početnom stadijumu info seminare na temu ISO/HACCP standarda, a kasnije i finansiranje ubrzanog kursa za ISO/HACCP, ali samo za preduzeće koja sa svojom cenom i proizvodom može biti konkurentno na stranim tržištima.

U sklopu kampanje **Mislite na vreme**, Ministarstva poljoprivrede, šumarstva i vodoprivrede Republike Srbije, predviđena je

medijska promocija, kao i niz okruglih stolova po regionalnim Privrednim komorama, gde će se zainteresovanim preduzećima detaljnije objasniti Uredba, kao i podizati nivo svesti o pravu potrošača na ovu vrstu zaštite i važnosti postojanja sistema dokumentovanog kvaliteta kod svakog prehrambenog preduzeća.

Iznosi podsticajnih sredstava utvrđuju se od procenjene vrednosti projekta i to za [6, str. 2]:

1. uvođenje i sertifikaciju HACCP programa;
2. resertifikaciju HACCP programa;
3. uvođenje i sertifikaciju HACCP programa integrisanog sa sistemom upravljanja kvalitetom JUS ISO/ISO 9001;
4. uvođenje i sertifikaciju HACCP programa integrisanog sa sistemom upravljanjem kvalitetom JUS ISO 9001/ISO 9001 i sistemom upravljanja zaštitom životne sredine JUS ISO 14001/ISO 14001.

#### 4. ZAKLJUČAK

U uslovima savremenog poslovanja preduzeća moraju da u svoju poslovnu filozofiju ugrade u koncept poslovne izvrsnosti. Primena ISO 9000:2000 doprinela je da preduzeća svoj fokus poslovanja okreću ka kupcu i zadovoljenju njegovih potreba. Kupac postaje centar fokusiranja poslovne aktivnosti preduzeća. Domaća preduzeća još uvek nedovoljno primnjuju ISO 9000:2000 u

svom poslovanju, što dovoljno govori o njihovoj konkurentnosti u odnosu na strana preduzeća. Takođe, koncept poslovne izvrsnosti se nedovoljno primenjuje u domaćoj privredi, jer institucije koje služe kao servis privredi nisu uspele da stvore potrebne uslove za širu i sveobuhvatniju primenu koncepta upravljanja kvalitetom i integrisanih menadžment sistema.

#### LITERATURA

- [1] Đorđević D., Čočkalović D., Analiza zadovoljstva korisnika u funkciji unapređenja kvaliteta poslovanja,
- [2] Customer Asset Management, [www.cfigroup.com/customer\\_body.html](http://www.cfigroup.com/customer_body.html), 2001.
- [3] Đorđević D., Čočkalović D., Upravljanje kvalitetom, TF Mihajlo Pupin, 2004., Zrenjanin.
- [4] The ISO Survey of ISO 9001:2000 and ISO 14001 Certificates, [www.iso.org](http://www.iso.org)
- [5] Čuzović S., Nacionalna infrastruktura kvaliteta - bitan element spoljnotrgovinske razmene Srbije sa Evropskom Unijom i svetom, National Science Journal "Total Quality Management", Vol.32, No.2, 2004.
- [6] Uredba o korišćenju podsticajnih sredstava za uvođenje i sertifikaciju sistema bezbednosti hrane u 2005. godini, Vlada Republike Srbije, Beograd, 2005.