

DOI:
COBISS:
Stručni rad

ФОКУС НА ЗАДОВОЉСТВО КОРИСНИКА У ИНТЕГРИСАНОМ МЕНАЏМЕНТУ КРОЗ ПРИМЈЕНУ БСЦ КОНЦЕПТА У ГРАДСКОЈ УПРАВИ БАЊА ЛУКА¹⁶²

CUSTOMER SATISFACTION FOCUS IN INTEGRATED MANAGEMENT APPLIED THROUGH BSC CONCEPT IN ADMINISTRATIVE SERVICE IN LOCAL GOVERNMENT OF BANJA LUKA CITY

Кристина Бобрек Мацановић¹⁶³
Телекомуникације РС а.д.

Сажетак

Задовољан корисник је основни приоритет како профитно оријентисаних компанија, тако и непрофитних организација или појединаца који се баве било каквом испоруком производа или услуга. Глобални процеси у европској и свјетској економији афирмишу поступке мјерења задовољства корисника и примјену многих метода менаџмента у вођењу организација према његовом сталном расту. Међутим, често у пракси није лако направити мост између визије коју има главни менаџмент, преко оперативних циљева и стратегије коју спроводи оперативни менаџмент, па до запослених који су у свакодневном контакту са корисником. У овом смислу значајну помоћ менаџменту организација пружају процеси стандардизације менаџмента који истовремено представљају својеврсне облике глобализације на свјетском (ИСО стандарди) и европском (ЕН норме) простору. Ови стандарди афирмишу примјену многобројних метода и алата менаџмента који помажу организацијама да локална ограничења претварају у глобалне предности. Један од концепата који је веома успјешан управо у овој конкретизацији циљева и мјерењу њиховог остваривања је BSC - *Balanced scorecard*. Због тога је и циљ овог рада да покаже примјену концепта *Balanced scorecard*, у оквиру интегрисаног система

¹⁶² Rad je bio prezentovan na Međunarodnoj konferenciji o društvenom i tehnološkom razvoju STED 2013, održane 26. i 27.09.2013.godine u Banjoj Luci u organizaciji Univerziteta za poslovni inženjering i menadžment Banja Luka.

¹⁶³ И.Ф.Јукића 1, Бања Лука, БиХ; Email: kbobrek@gmail.com

менаџмента, са посебним акцентом на задовољство корисника. Конкретан примјер ће бити приказан кроз BSC карту Градске управе Бањалука.

Кључне ријечи: задовољство корисника, интегрисани систем менаџмента, *Balanced scorecard*.

Summary

Satisfied customer is main priority of all profit-oriented companies, non-profit organizations and individuals who deals with creating and delivery products and services. Global processes in European and world economy thus affirm processes of measuring customer satisfaction and application of management methods in leading organization towards continuous growth. However, in practice it is not always simple to build bridge between vision of top management, over operational goals and strategy conducted by operational management, to employees who are in every-day contact with customers. Important help in solving this problem offer processes of management standardization, which at the same time, represent forms of globalization on global (ISO standards) and European (EN norms) space. These standards affirm application of many methods which help management to create opportunities from limitation in global environment. One of concepts which are very successful in this specification of goals and their measurement is BSC - Balanced scorecard. This is why goal of this paper is to show application of Balanced scorecard concept, inside integrated management system, with special accent on customer satisfaction. Concrete example will be shown on BSC chart of Administrative service in local government of Banja Luka city.

Keywords: customer satisfaction, integrated management system, balanced scorecard.

1 Увод

Концепти интегрисаног менаџмента реализовни у дизајнирању и имплементацији интегрисаних менаџмент система (integration management systems - IMS) јављају се 90-тих година прошлог вијека. Транзиција са QMS на IMS у управљању организацијама одвија се са циљем изналажења синергијских приступа у организацијама које треба да интегрисаним методама управљања одговоре на захтјеве различитих стандарда (ИСО 9000, ИСО 14000, ОХСАС 18000, ИСО 50001, ИСО 16000, ...). У савременом менаџменту се с тога појављују различити концепти идентификације, мјерења и анализе индикатора пословања организација препознати у стручној и научној дисциплини „performance management“. Основни концепт менаџмента на бази управљања перформансама јавља се у виду BSC - *Balanced scorecard* методологије, која обезбјеђује праћење међузависности и корелација између идентификованих перформанси и њихових вриједности на „путу“ од визије и стратешких циљева према оперативним циљевима и програмима унапрјеђења пословања. У првом дијелу овог рада се бавимо теоријском анализом афирмисања и управљања задовољством корисника с обзиром да овај аспект чини директну конекцију

излазних (најчешће финансијских) резултата пословања и оперативних перформанси производа, пословних процеса и укупног система менаџмента организације. У другом дијелу рада је урађена студија случаја BSC карте Градске управе Бањалука.

2 Задовољство корисника у интегрисаном систему менаџмента

Према стандарду ISO 9000:2001 корисник је „организација или особа која прима производ“ (JUS ISO 9001:2001, стр. 54) корисник се дефинише и као „особа или институција која привремено или повремено употребљава одређени производ или користи одређену услугу, без обзира што није и стварни купац.“ (Маричић, 2005. стр.16) У овом раду се употребљава термин „корисник“, јер се овај термин употребљава и у националном стандарду квалитета, а подразумева крајње потрошаче (физичка лица), клијенте, купце, примаоце помоћи (кориснике услуга), организације као кориснике услуга, као и интерне кориснике (унутар организација). Данашњи корисници се значајно разликују од корисника какви су били неколико деценија уназад. Различите дефиниције описују данашњег корисника као врло захтјевног, врло информисаног или потпуно упућеног. Чињеница је да су данашњи корисници добро информисани, увијек у току, упућени у много различитих области, желе да им се угађа и ласка, користе своју машту, желе поштовање и професионалност. Ово је још више изражено тиме што готово да се бришу географске границе тржишта захваљујући различитим средствима комуницирања и нарочито Интернету.

Главна снага корисника је његова способност да бира, снага која одлучује о животу или смрти организације (Consa, 2004. стр.9). Због тога, основни циљ организације мора бити да задовољи, или још боље, одушеви корисника. Идеалан партнерски однос између организације и корисника резултира у томе да корисник постаје вјерни савезник организације на њеном путу ка успјеху. Задовољство корисника, према ISO 9000:2001, се дефинише као „мишљење корисника о степену до којег су испуњени његови захтјеви.“ (JUS ISO 9001:2001 стр.51). О задовољству корисника и његовом значају за организацију биће више ријечи у наредним поглављима. На овом мјесту хоћемо само да истакнемо да за успјех пословања у данашњем тржишном окружењу, задовољство корисника мора бити „звјезда водила“ организацији у постављању и остваривању њених пословних циљева. Да би то постигла организација мора прерасти из „кориснички-реактивне“ у „кориснички-оријентисану“. У табели бр.1 је приказ разлике у карактеристикама ова два прилаза пословању.

ТАБЕЛА 1: РАЗЛИЧИТИ ПРИСТУПИ У ОДНОСУ ПРЕМА КОРИСНИКУ

KARAKTERISTIKE	„Korisнички-реактивна“	„Korisнички-оријентисана“
Оријентација	На прошлости	На будућности
Понашање организације	Реактивно	Проактивно
Кориштење алата за мјерење задовољства корисника	Неколико алата	Кориштење великог броја алата
Анализа података	Груба анализа	Структурисана квалитативна и квантитативна анализа
Однос између праћења корисника и интерних индикатора успјешности	Ниска корелација корисничких и осталих пословних индикатора	Висока корелација

Извор: (Conca 2004.)

Да би организација постала кориснички оријентисана, треба да подuzме три основне генералне активности:

- Да разумије потребе и очекивања корисника о перформансама производа/услуге, испоруке, цијенама и свим осталим елементима понуде;
- Да обезбиди ширење информација о потребама корисника кроз организацију да би се ефективно задовољиле њихове потребе
- Да мјери задовољство корисника и планира унапрјеђења кроз коришћење прикупљених података (Conca 2004. стр. 6).

3 Праћење и мјерење задовољства корисника у интегрисаном систему менаџмента

Да би организација успјешно управљала задовољством својих корисника, и на тај начин посредно управљала својим приходом, потребно је да кориснике разумије, и да њихове потребе и задовољење истих редовно прати. Ово је могуће само уколико редовно и систематски врши одговарајућа истраживања и квантификацију резултата.

„Циљ мјерења сатисфакције је да покаже степен задовољства потрошача. Сатисфакција се не може мјерити и истраживати искључиво путем директних упита јер је то сложена, а у исто вријеме скривена промјенљива, тј. ради се о субјективној процјени потрошача. Циљ мјерења сатисфакције је

објективизирање и квантификовање субјективних перцепција потрошача“ (Вељковић, 2001, стр.27).

Из задовољства корисника, произилазе двије основне користи: повећање лојалности и позитивна усмена пропаганда. Повећање лојалности се очитује кроз већи број поновљених куповина од стране постојећих корисника, а позитивна усмена пропаганда је ефикасан начин убјеђивања који за резултат има повећан број нових корисника. Управо због ове релативно субјективне димензије квалитета, односно чињенице да је квалитет оно што корисници сматрају да јесте, није лако измјерити задовољство корисника које се осликава у испуњавању циљева квалитета. Потребно је циљеве квалитета усагласити са интересима корисника. Иницијални импулс за увођење система квалитета и формулисање политике квалитета даје одбор за квалитет који чине људи из највише структуре управе организације. Њихов је задатак да утврде стратегију квалитета организације, да преузму вођство за њену имплементацију и да стварају одговарајућу климу и понашање међу запосленим за имплементацију система квалитета. Топ менаџмент оперише са стратегијским величинама, односно у његовој надлежности је стратешко планирање и формулисање циљева. Међутим, да би се успјешно спровела политика квалитета, неопходно је ове стратешке циљеве, кроз политику квалитета, превести у оперативне величине, које се могу конкретно формулисати и пратити. Избалансирана карта мјерила (BSC – balanced scorecard) је интегрални систем мјерења који се показао као изузетно добар инструмент у реализацији ове опрационализације циљева, а са максималним акцентом на остваривању сатисфакције корисника кроз спровођење политике квалитета.

4 Избалансирана карта мјерила као приступ праћењу и мјерењу

Избалансирана карта мјерила (BSC) се најједноставније може објаснити као концизан али интегралан приказ одређеног броја кључних карактеристика (показатеља), који са једне стране омогућавају ефикасан начин превођења визије и стратегије у мјерљиве циљеве и показатеље њиховог остваривања, а са друге стране једноставно упознавање свих заинтересованих страна, а прије свега запослених, са визијом компаније и њиховом улогом у остваривању циљева компаније и користима које из тога произилазе. Први приказ избалансиране карте мјерила дали су Роберт С. Каплан и Давид П. Нортон у чланку који је објављен 1992. у *Harvard Business review*, као одговор на све израженију потребу повезивања краткорочне оперативне контроле са дугорочном визијом и стратегијом организације. Компаније које послују у данашњем турбулентном пословном окружењу су принуђене да праћењем активности у краћим временским периодима утврде како ће остваривање ових активности утицати на оперативне, а касније и на стратегијске циљеве, са неизбјежним акцентом на испуњавање потреба и интереса корисника, при томе

испуњавајући потребе и ostalih zainteresovanih strana и остварујући задовољавајуће финансијске перформансе.

Користећи BSC интегрални систем мјерења, менаџери нижег нивоа лако могу сагледати улогу остварења њихових подручја одговорности у остварењима стратегијских циљева, као и међусобну условљеност са другим подручјима одговорности. Врховни менаџмент једноставно има поглед на комплетну слику и улогу дијелова у остварењу цјелине. Још неке предности коришћења BSC-а су:

- Гарантује пораст ефикасности и кроз то повећање прихода, концентрацијом на најважније стратешке пројекте и пословна поља.
- Мотивише сараднике кроз комуникативни аспект и повећава продуктивност.
- Повећава синергетске потенцијале кроз повезивање појединих пословних јединица.
- Јача предузеће као цјелину, јер се запослени идентифују са стратегијом предузећа.
- Помаже да се смање трошкови, јер се акценат ставља на стратешки најважније пројекте и прати њихова реализација (Scheibeler, 2002, стр. 4).

Процес обликовања BSC карте (често се користи појам „стратешка мапа“) почиње тако што се након формулисања визије и мисије, дефинишу основни путеви њиховог остваривања кроз четири (или више) фокуса:

- финансијски фокус,
- фокус корисника,
- фокус унутрашњих процеса,
- фокус учења и раста организације.

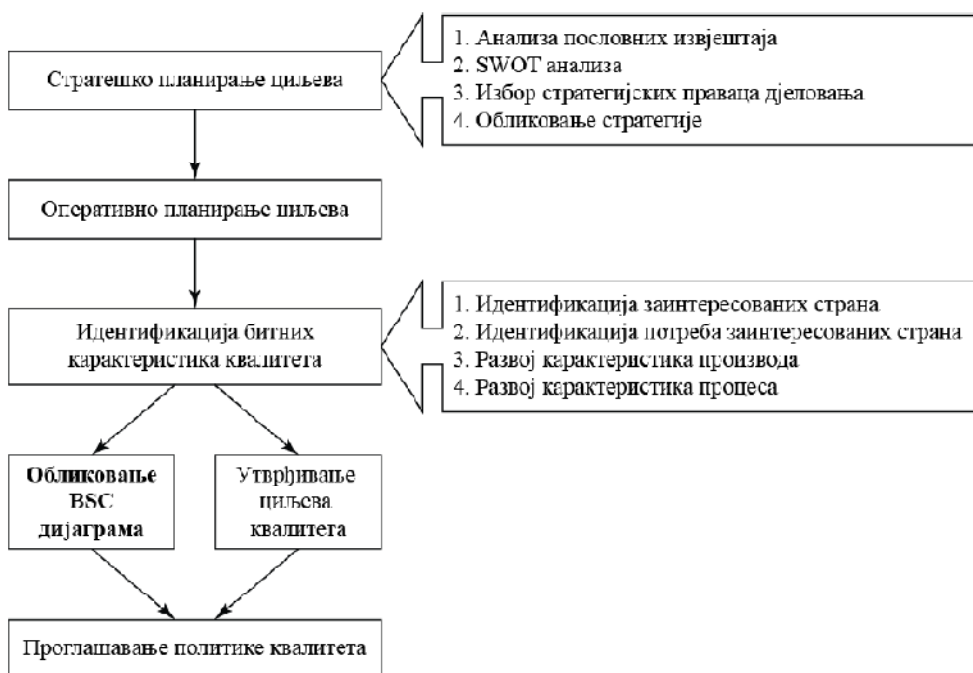
Организације се могу одлучити и за формулисање већег броја фокуса као што је нпр. перспектива запослених или брига о екологији. Може се рећи да је избор фокуса директно одређен стратегијама, односно путевима које управа бира за остваривање постављених циљева. При томе менаџмент може дати приоритет оним фокусима који у том времену или у тим конкретним условима пословања захтијевају највећу пажњу. Нпр. уколико је предузеће под посебно оштром контролом законодавства, један од фокуса може бити „поштовање правних процедура“, или ако је јак утицај синдиката сигурно ће један од фокуса бити „брига о запосленима“. Још неки фокуси који се могу узети у обзир су: фокус кредитора, фокус испоручилаца, фокус комуникација, фокус организације, фокус јавности, фокус иновација, итд. Број и врсте ових стратегијских праваца (фокуса) зависе од тога да ли је у питању профитабилна или непрофитабилна организација, и њихов избор примарно зависи од природе дјелатности. Међутим, фокус корисника организације је неизбјежан, јер је задовољство корисника кључ за опстанак било које организације. За сваки

фокус дефинишу се конкретни циљеви чије остваривање зависи од одређеног броја фактора успјеха, а за факторе успјеха се дефинишу мјерила која се могу пратити на мјесечном или кварталном нивоу. Битно је још напоменути да било које одбарано мјерило, оно које ће бити објашњено у овом раду теоретски или на примјеру, није коначно и обавезујуће, већ свака организација, зависно од природе своје дјелатности и дефинисаних циљева поставља и одговарајућа мјерила. Свака BSC карта је уникат. Конкретизујући визију на овај начин, лако је формулисати и циљеве имајући стално у виду задовољство корисника које резултира финансијским успјехом.

4.1 BSC као корак у имплементацији система квалитета

На слици бр.1. приказано је мјесто BSC концепта у процесу формулисања политике квалитета.

СЛИКА 1. ОБЛИКОВАЊЕ BSC КАРТЕ КАО КОРАК У ПРОГЛАШЕЊУ ПОЛИТИКЕ КВАЛИТЕТА



Планирање циљева квалитета почиње процесом стратешког планирања, као дефинисања најопштијих циљева предузећа, формулисања праваца дјеловања и начина мјерења ефеката предузетих управљачких акција. Овим процесом се успостављају активности и одговорности за процјењивање унутрашњих могућности и слабости, те вањских опасности и погодности релевантних за

остваривање визије и мисије предузећа. Остваривање стратешких циљева треба да буде у складу са интересима свих заинтересованих страна за пословни процес, тј. корисника, власника, запослених, добављача, као и друштвене заједнице у ужем и ширем смислу. Процес планирања подразумијева анализу пословних извјештаја и SWOT анализу, те кроз процјену кључних карактеристика пословног система за дугорочни период (3 до 5 година), дефинисање стратегијских праваца дјеловања и њихових вриједности за наредни период (стратегијски циљеви), као и начине (путеве) њиховог остваривања.

Стратегијске циљеве, као дугорочне и релативно апстрактне, потребно је свести на конкретан и мјерљив ниво, што нам омогућава процедура оперативног планирања циљева, односно интегрисани приступ у планирању циљева квалитета, екологије, професионалног здравља, безбједности и других (тзв. ИМС циљеви). Стратегијски циљеви се утврђују и преиспитују у сталном посматрању очекивања купаца и других заинтересованих страна кроз призму технолошких и пословних могућности организације и напора у превазилажењу тих очекивања. Циљеви се дефинишу на скупу битних карактеристика производа и/или услуге идентификованих у поступку преношења очекивања корисника у производне спецификације и њихове реализације.

Оперативно планирање циљева добија своју конкретну димензију кроз идентификовање кључних перформанси, обликовање BSC дијаграма и утврђивање циљева.

5 Фокус корисника у BSC дијаграму

Приликом дефинисања ове перспективе (фокуса) треба размишљати о начину на који се ствара вриједност за корисника, на који начин ће корисничка тражња за овом вриједношћу бити задовољена и зашто је корисник спреман да плати за то. Може се рећи да је дефинисање овог фокуса кључно за конструисање цијеле карте, јер ако компанија не успије да испоручи одговарајуће производе и услуге по задовољавајућим трошковима, али и разумној цијени, како на кратки тако и на дуги рок, пословање ће бити осуђено на пропаст.

Највећи акценат се ставља на повећање и осигурање лојалности корисника. Да би се боље разумио начин за остваривање лојалности, потребно је анализирати комплетан процес куповине и шта тачно производ или услуга значи за корисника. Ако је нпр. у питању индустријски корисник, треба испитати да ли је наш производ кључан за његов процес производње, да ли је лако замјењив или не и сл. Потребно је испитати колико је битна цијена производа у поређењу са другим карактеристикама, као што су квалитет, функционалност, вријеме испоруке, имиџ, повезаност са компанијом и сл. Кључно је ово испитати стварним истраживањем тржишта, а не као што је често случај, на ставовима компаније о овим питањима.

Помоћу перспективе корисника треба пронаћи тржишне сегменте у којим предузеће жели бити конкурентно и дефинисати циљеве, остварењем којих ће

то и постићи. На овај начин организација себи олакшава да ресурсе који јој стоје на располагању употребљава усмјерено на остваривање појединих циљева. Веома је битно пратити промјене у преференцијама и понашању корисника. Пожељно је да се реагује прије него што компанија претрпи значајне губитке у лојалности корисника, што ће се неминовно одразити на финансијски резултат. Управо је ово основна улога мјерила у BSC карти да на вријеме упозоре на евентуалне негативне тенденције и омогуће благовремено реаговање путем корективних мјера.

5.1 Касни показатељи и мјерила перспективе корисника

Касни показатељи су они који се изводе из података који су резултат завршетка неког процеса. Као неки од основних касних показатеља за ову перспективу се наводе:

Тржишно учешће или удио у тржишту се дефинише као проценат укупне продаје предузећа према продаји гране којој то предузеће припада. (Милисављевић & Маричић, 2007, стр. 685) Мјерило овог показатеља је однос продаје конкретног предузећа према укупној продаји гране. Ово мјерило је јако битно за предузећа која покушавају повећати продају производа/услуга код своје циљне групе и генерално побољшати свој положај на тржишту.

Аквизиција нових корисника би требала бити једна од основних тежњи сваке организације, да што више шири круг својих корисника у циљном тржишном сегменту. Међутим, колико год је битно освајање нових корисника, не смију се занемарити ни стари (постојећи) корисници. Позната изрека је: „Најскуплији корисник је нови корисник“ (Scheibeler, 2002 стр. 49). Мјерила овог показатеља могу бити: стопа раста склапања послова са новим корисницима, број нових корисника по мјесецима, омјер прихода оствареног од нових корисника према приходу оствареном од постојећих, проценат придобијених нових корисника у односу на укупан број остварених контаката, просјечни приход остварен од нових корисника у неком периоду или у неком сектору

Лојалност корисника је један од најчешће спомињаних начина за остваривање добрих пословних резултата. Организације које добро познају своје кориснике могу прецизно истражити њихову лојалност, али и радити на њеном повећавању. Мјерила за лојалност могу бити: удио прихода са сталним корисницима у односу на укупан приход, број раскинутих уговора у одређеном периоду, омјер раста пословања са новим корисницима према расту пословања са постојећим, или према укупном пословању.

Задовољство корисника смо већ у пријашњим тачкама дефинисали и бавили се техникама његовог мјерења. Овдје ћемо се још осврнути на неке битне чињенице везане за задовољство корисника и мјерила која се могу користити за праћење овог показатеља. Корисници који су „само“ задовољни још увијек нису гаранција тржишног успјеха. Они су то тек кад постану перманентно поновни корисници. Због тога је битно континуирано у времену пратити задовољство

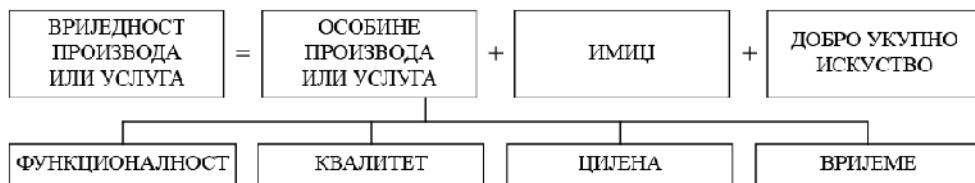
корисника и константно радити на његовом повећавању или бар одржавању. Мјерила која се најчешће користе су:

- Резултати испитивања (анкете) о општем задовољству корисника;
- Вредновање разлога који су довели до окончања пословног односа;
- Стопа даљих препорука од стране постојећих корисника;
- Број позитивних извјештаја корисника;
- Број позитивних повратних информација генерално;
- Резултати са сједница савјета потрошача (у неким предузећима потрошачи учествују у обликовању ланца стварања вриједности и дају потицаје и идеје у погледу производа које треба производити и услуга које треба пружати);
- Стопа рекламација (број рекламација у односу на број испоручених производа).

5.2 Рани показатељи и мјерила перспективе корисника

Креатори BSC-а говоре о раним показатељима као поспјешивачима учинка или понуди вриједности коју предузећа нуде својим корисницима како би код њих постигли веће задовољство, и коначно лојалност. Та понуда вриједности је кључ за разумијевање резултата касних показатеља. На слици бр.2 је сасвим општи приказ модела за креирање вриједности за корисника.

СЛИКА 2. МОДЕЛ КРЕИРАЊА ВРИЈЕДНОСТИ ЗА КОРИСНИКА



Извор: Schmitt (2003, стр.157)

Особине производа су најважнији индикатор задовољства корисника, јер су очекивања корисника директно везана са карактеристикама производа и услуга. Испуњавањем или премашивањем ових очекивања креира се задовољство корисника. Поред самих особина производа, све више се акценат ставља на услуге везане уз испоруку производа, као и на особине самог предузећа које производ прави или продаје. Ту генерално спадају: поузданости и тачност испоруке, асортиман понуде и расположивост конкретног производа или услуге. Такође, у ове особине могу да спадају и једноставна монтажа и руковање, као и лакоћа поправке. Најчешће коришћена мјерила за овај показатељ су:

- удио комплетних испорука у испорукама укупно,
- удио тачних испорука у испорукама укупно.

- Однос актуелног одлагања термина неког пројекта према првобитно планираном времену протока:
- проценат поправки,
- проценат рекламација и поврата робе,
- понуда пратећих услуга,
- расположивост (временски период између наруџбе и реализације),
- разумљивост упутстава за употребу и руковање.

Имиџ компаније

Ефективан рад у области односа са јавношћу не мора бити претјерано скуп, али захтијева сталан ангажман руководства. Позитиван имиџ компаније или конкретног производа код циљне групе може понекад и да замијени скупу промотивну кампању, а редовно позитивно допуњује остале маркетиншке активности. Склоност корисника да купују познате брендове: патика, одјеће, цигарета, па чак и хамбургера, сасвим јасно показују утицај имиџа и угледа производа. Имиџ се може директно или индиректно мјерити сљедећим ознакама:

- учесталост и контекст спомињања имена компаније у медијима,
- број чланака у стручним часописима у којима се компанија спомиње,
- број посјетилаца на догађајима које компанија организује,
- број спонзорисаних догађаја,
- број посјетилаца на штанду предузећа на сајмовима,
- резултати студија о имиџу спроведених од стране екстерних експерата.

Добро укупно искуство

Потребно је да у компанији постоји организациона цјелина или бар једна особа која се бави управљањем односима са корисницима и развијањем њихове лојалности. Изградња и управљање односима са корисницима су изузетно битне активности за цјелокупни успјех предузећа. За то је најчешће задужено стручно и социјално компетентно особље, које брзо препознаје и задовољава жеље корисника. Али прије свега, мора се осигурати системско управљање укупним искуством корисника, као што је то описано у дијелу 2.6. Само овакав приступ и континуирано унапређење корисничког искуства може дати задовољавајуће резултате. Мјерила доброг искуства корисника могу бити:

- вријеме чекања на благајнама (нпр. у супермаркетима),
- вријеме чекања за регулисање корисничког захтјева (у неким дјелатностима, гдје ово подразумијева више операција, као што је изнајмљивање аута, пријем у хотел, и сл.),
- вријеме реакције на рекламацију корисника,
- вријеме чекања на телефонску услугу (уколико компанија има позивни центар за информације),

- тренд раста броја позива након увођења позивног центра,
- број позива и *feedback* корисника код коришћења позивног центра,
- праћење прихода од корисника који имају „чланске“ картице компаније,
- развој броја чланова у клубовима корисника,
- број проведених програма за поврат корисника који су напустили компанију (Customer Recovery Program) у одређеном периоду.

6 Интегрисани систем квалитета у Градској управи Бањалука

У сврху бољег организовања пословних процеса за пружање административних услуга правним и физичким лицима, а у циљу подизања општег нивоа квалитета пружања услуга у Градској управи Бањалука, те брже, лакше и једноставније испуњавање захтјева корисника, менаџмент града се одлучио на имплементацију интегрисаног система менаџмента у Градској управи. Структура имплементираних система заснована је на концептима и принципима квалитета. Усаглашена је са стандардом квалитета ИСО 9001 и препорукама стандарда IWA 4, а њен развој се усмјерава према европском моделу пословне изврсности за јавну управу (common assesment framework – CAF). С тога се у наредном тексту користи појам „систем квалитета“. Производи Градске управе се појављују искључиво у облику услуга које се пружају корисницима (правним и физичким лицима), односно за остваривање одређених јавних интереса грађана исказаних кроз облике јавног изјашњавања или путем представника у органима управе. Из ових разлога се у документацији система квалитета користе термини: *услуга* која означава производ у општем смислу и *корисник* који означава све поменуте категорије купаца/потрошача/корисника. Декомпозицијом главних група процеса врши се идентификација појединачних процеса и активности које значајно утичу на квалитет. Истовремено се утврђује редослед њиховог одвијања, те међусобне везе изражене у интерним улазима и излазима идентификованих процеса. Менаџмент Градске управе Бања Лука посебну пажњу поклања процесима који се односе на исправно разумијевање и остваривање захтјева корисника, а са крајњим циљем постизања њиховог укупног задовољства. Ово се постиже процесима планирања циљева квалитета, те процесима утврђивања и преиспитивања захтјева купаца и мјерења њиховог задовољства.

Процес: Утврђивање захтјева који се односе на услугу

Утврђивање захтјева који се односе на услугу врши се поступцима разумијевања потреба корисника праћењем промјена у законској и другој надлежној регулативи и трендова у количини и структури пружених услуга у претходном планском периоду, а са циљем дефинисања:

- захтјева које је специфицирао корисник писменим или усменим путем и оних који су потребни за намјеравану употребу услуге,

- законских и правних захтјева,
- захтјева који се односе на остваривање политике и циљева квалитета.

У сваком одјељењу, односно одсјеку Градске управе одржава се и ажурира Листа законске и друге регулативе која регулише захтјеве за услугом у односној области рада.

Процес: Преиспитивање захтјева који се односе на услугу

Градска управа врши преиспитивање захтјева који се односе на услугу прије прихватања обавезе да је пружи кориснику. Преиспитивање се врши развојем процеса пружања услуге путем његовог пројектовања и стандардизације, при чему се као резултат појављује „Водич за корисника“ у виду каталога услуга за одређену област и поступка њене реализације, те стандардизованих образаца за подношење захтјева за поједину услугу. Поступак се проводи са циљем:

- потпуног дефинисања свих захтјева за услугу уз разрјешавање свих разлика између исказане жеље корисника и могућности њеног задовољења,
- утврђивања способности процеса Градске управе да задовољи дефинисане захтјеве у складу са одговарајућим законским прописима.

У случајевима када корисник не обезбјеђује документован исказ о својим захтјевима у виду писменог захтјева, усаглашавање са корисником се врши путем „Водича за пружање услуге“ и давања усмених информација. Све промјене захтјева за услугом, корисник разрјешава са стручним сарадником Градске управе задуженим за рјешавање предмета - услуге.

Процес: Комуницирање са корисником

Градска управа обезбјеђује ефективно комуницирање са корисницима путем информисања корисника писаним и усменим информацијама у моменту испостављања захтјева, те средствима јавног информисања и путем WEB презентације прије испостављања захтјева. Стручна служба Градоначелника врши и директно комуницирање са грађанима и корисницима у циљу увида у њихове представке, жалбе, задовољство и друге приједлоге, о чему стално извјештава Градоначелника.

Процес: Задовољење корисника

Градска управа поступцима анкетирања и у директним контактима са корисницима прибавља и прати информације о њиховом задовољству и запажању у којој мјери су испуњени захтјеви. Ове информације се користе као једно од мјерила перформанси система менаџмента квалитетом. Методе и поступци прикупљања ових запажања и коришћења информација прописани су процедуром за праћење сатисфакције корисника.

6.1 BSC koncept u sistemu kvaliteta Gradske управе

Кроз примјену у Градској управи, овај концепт је још једном потврдио једну од својих значајних предности. А то је флексибилност и могућност примјене у разним дјелатностима, на тај начин што стратегијски фокуси, из којих се изводе мјерила, нису ригидно дефинисани, већ су изведени из постављених стратегијских циљева. У формулисаној политици развоја града, као основни стратегијски циљеви постављају се:

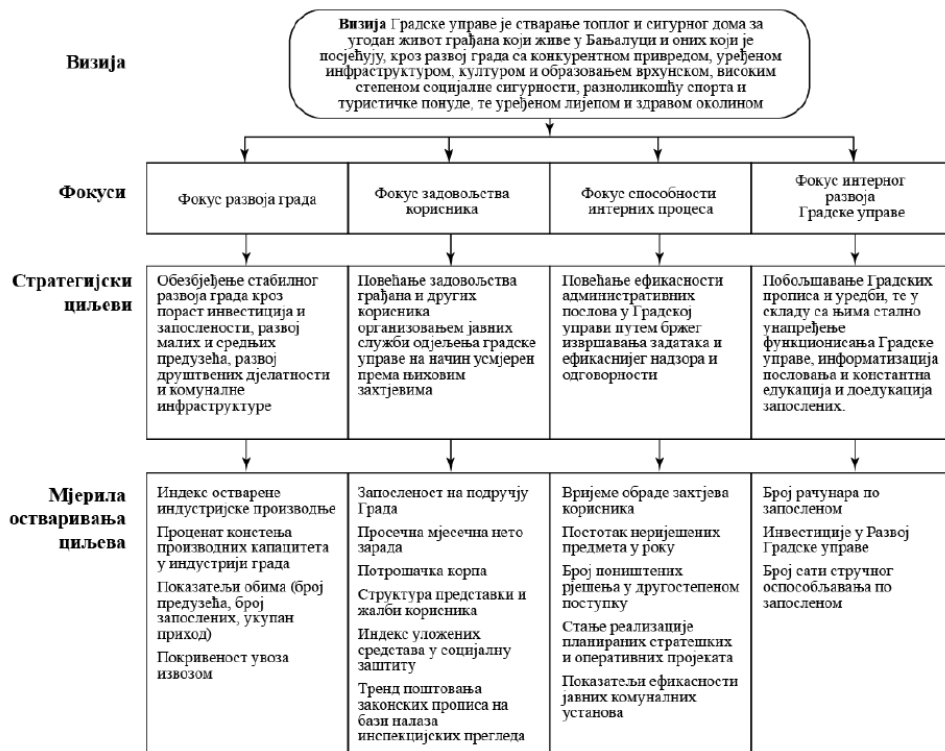
- обезбјеђење стабилног раста бруто друштвеног производа кроз пораст инвестиција и запослености, развој малих и средњих предузећа, развој друштвених дјелатности и комуналне инфраструктуре;
- повећање ефикасности административних послова у Градској управи путем бржег извршавања задатака и ефикаснијег надзора и одговорности;
- повећање задовољства грађана и других корисника организовањем јавних служби и одјељења Градске управе на начин усмјерен према њиховим захтјевима;
- побољшавање Градских прописа и уредби, те у складу са њима стално унапређење функционисања Градске управе.

Из ових циљева изводе се и стратегијски фокуси у BSC-у. У основи примјене BSC-а је успостављање дијаграма који у графичком смислу приказује везу и интеракцију између визије и стратешких циљева са мјерљивим индикаторима који указују на ниво остваривања циљева. Полазећи од Политике квалитета, успостављају се основне четири перспективе (фокуса) развоја:

- перспектива развоја града,
- перспектива задовољства корисника и грађана,
- перспектива способности интерних процеса,
- перспектива интерног развоја Градске управе.

Главни принцип у успостављању ових перспектива је њихова међузависност у сукцесивном поретку. Наиме, развој Града зависи од задовољства грађана и других пореских обвезника (корисници). Ово задовољство се постиже способношћу интерних процеса Градске управе на реализацији потреба и захтјева корисника, која је у директној зависности од развојних процеса у Градској управи на унапређењу кадрова, ресурса и методологије пружања услуга. Идентификоване перспективе се вреднују одговарајућим факторима успеха, који се надаље исказују конкретним и мјерљивим мјерилима успеха, чиме се успоставља систем мјерљивих показатеља и индикатора, на којима је могуће успостављати мјерљиве циљеве. Интегрални приказ идентификованих перспектива, фактора успеха и мјерила, као и њихова међузависност приказана је на слици бр. 3.

СЛИКА 3. BSC КАРТА ГРАДСКЕ УПРАВЕ БАЊАЛУКА



7 Закључак

Полазећи од премисе да одрживо функционисање организација на глобалном тржишту у првом реду зависи од задовољства њихових корисника у дужем временском периоду, у раду је указано на значај и методе мјерења, праћења и анализе задовољства корисника. Како се задовољство корисника појављује у виду излазног резултата функционисања организације, потребно је пажљиво идентификовати скуп карактеристика организације (индикатора) који су непосредно или посредно у узрочно – посљедиочној вези са нивоом задовољства корисника, а који такође указују на ниво ваљаности и других аспеката пословања организације.

Међусобна интеракција индикатора пословања указује на потребу успостављања интегрисаног система менаџмента у организацији у којем је могуће успоставити ефикасан систем идентификације и мјерења кључних показатеља пословања. У процесу успостављања интегрисаног система менаџмента, радом се указује на два кључна концепта:

- Идентификација кључних пословних процеса у организацији и њихова интеграција у јединствен процесни модел, на којем је могуће идентификовати кључне перформансе процеса и методе ефикасног управљања.
- Примјена BSC (balanced scorecard) методологије за идентификацију ограниченог броја индикатора успјешности организације класификованих у међузависне фокусе менаџмента (финансијски, задовољство корисника, способност процеса, раст и развој), чиме се успоставља интегрисани систем мјерења перформанси и омогућује савремени поступак менаџмента заснован на перформансама (performance management).

Показано је да је BSC концепт изузетно користан у постављању циљева, њиховом делегирању, те мјерењу њиховог остваривања. Такође је показано да се BSC као алат ефикасно примјењује у организацијама са интегрисаним системом менаџмента. У оквиру примјене BSC концепта на примјеру Градске управе Бањалука, стављен је посебан акценат на задовољство корисника, због његовог приоритетног значаја за опстанак било које профитне или непрофитне организације. Коначно, радом је указано да фокусирањем на задовољство корисника уз примјену процесно заснованог интегрисаног система менаџмента и управљања организацијом путем перформанси заснованих на BSC концепту, представља ефикасан приступ претварању ограничења локалних организација у шансе развоја у глобалном окружењу.

8 Литература

- Andersen H. (2000). The Balanced Scorecard vs. The EFQM Business Excellence Model, *Working paper*: www.2gc.co.uk
- Bilten Grada Banja Luka*. (2006). Gradska uprava Banja Luka
- Bilten Statističkog zavoda Republike Srpske*. (2006). Banja Luka: Glas Srpske.
- Cobb G. C. (2003). *From Quality to Business Excellence*. Milwaukee, Wisconsin: ASQ Quality Press.
- Conca M.G. (2004). *Quality and Customer Satisfacion*. USA: GOAL/QPC.
- Conti T. (1992). *Constructing Total Quality*. Milano: Sperling & Kupfer Editori.
- Gerson F. R. (1993). *Measuring Customer Satisfaction*. California: Crisp Publications.
- Gustafsson A. & Johnson M.D. (2003). *Natjecanje u uslužnoj ekonomiji*. Zagreb: Mate.
- Heleta M. (2004). *TQM – Integrisani menadžment sistemi i model izvrsnosti*. Beograd: Educta.
- ISO 9000:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Osnove i rečnik , Savezni zavod za standardizaciju, I izdanje, 2001.

- ISO 9004:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Uputstva za poboljšanje performansi, Savezni zavod za standardizaciju, I izdanje, 2001.
- Izveštaj o samoprocjenjivanju prema BEM modelu.* (2008). Odjeljenje za kvalitet Gradske uprave Banja Luka.
- Janošević S., Senić R., Arsovski Z. i drugi. (1999). *Menadžment ukupnog kvaliteta*. Kragujevac: Ekonomski fakultet.
- Kaplan R. & Norton D. (1996). *The Balancedscorecard: Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan R. & Norton, D. (2000). *Uravnoteženi sistem kazalnikov: The Balanced Scorecard*. Ljubljana: Gospodarski Vestnik.
- Kotler P. (1996). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: Mate.
- Kotler P. (2000). *Marketing Management Millenium Edition*. New Jarsey: Prentice Hall.
- Lee T., Shiba S. & Wood R. C. (1999). *Integrated management systems*. New York: Wiley.
- Majstorović, V. (1994). *Sistem kvaliteta - strategija menadžmenta*. Beograd: Ministarstvo za nauku i tehnologiju Republike Srbije.
- Maričić R. B. (2005). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Milislavljević M., Maričić B. & Gligorijević M. (2007). *Osnovi marketinga*. Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta u Beogradu.
- Noble T. M. (2000). *Organizational Mastery with Integrated Management System: Controlling the Dragon*. New York: Wiley.
- Olve N.G., Roy J. & Wetter M. (1997). *Performance drivers*. New York: Wiley.
- Radlovački V. & Kamberović B. (2001). *Razvoj i struktura standarda sistema kvaliteta*. Novi Sad: Fakultet tehničkih nauka.
- Rakić B. (2005). *Ponašanje potrošača*. Beograd: Megatrend univerzitet primenjenih nauka.
- Scheibeler A.W. (2002). *Balanced Scorecard fur KMU*. Berlin: Springer-Verlag.
- Schmitt B. (2003). *Customer Experience Management*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Smith H. & Wheeler J. (2001). *Manging Customer Experience: Turning customer intoadvocates*. New Jersey: Prentice Hall.
- Snow D. (2003). *Unleashnig excellence: The complete guide to ultimate customer service*. Sanford: DC Press.
- SO 9001:2001 Sistemi menadžmenta kvalitetom – Zahtjevi, Savezni zavod za standardizaciju, I izdanje, 2001.
- Stoiljković V. (2005). *Integrisani sistemi menadžmenta*. Niš: Mašinski fakultet.

Bobrek Macanović K., Fokus na zadovoljstvo korisnika u integrisanom menadžmentu kroz primjenu BSC koncepta u Gradskoj upravi Banja Luka, *Anali poslovne ekonomije*, godina V, sveska 2, broj 9. 2013.g., str.: 274-291

Thompson A. (2002). *Customer Satisfacion in 7 steps*. Preuzeto:
www.sitepoint.com/article.

Ušćumlić D. & Lukić R. (2006). *Upravljanje kvalitetom materijalnih proizvoda*. Beograd: Ekonomski fakultet.

Veljković S. (2006). *Marketing usluga*. Beograd: Ekonomski fakultet.

Vranešević T., Vrontis D. & Vignali C. (2004). *Upravljanje strateškim marketingom*. Zagreb: Accent.

Zeithaml A. & Berry L. (1991). *Quality Service*. New York: McGraw-Hill.

