

**DIMENZIJE KVALITETA USLUŽNOG PROCESA U FUNKCIJI  
DIFERENCIRANJA USLUŽNE PONUDE  
-PRIMJER USLUGA VISOKOG OBRAZOVANJA-**

**QUALITY DIMENSION OF SERVICE PROCESS IN FUNCTION OF  
SERVICE OFFER DIFERENTATION  
-EXAMPLE HIGH EDUCATION SERVICES-**

**Vesna Babić-Hodović, dr  
Eldin Mehić, dipl. oec.  
Marija Kraljević  
Ekonomski fakultet u Sarajevu  
Trg oslobođenja 1, Sarajevo  
Bosna i Hercegovina**

**Ključne riječi: Kano model, dimenzije kvaliteta, diferenciranje**

**REZIME**

*Kvalitet usluga u trci za osvajanjem konkurentske prednosti postaje condition sine qua non u poslovanju kompanija koje se žele održati na tržištu. Stoga metode i načini mjerenja i unapređenja kvaliteta ne prestaju zaokupljati pažnju kako teoretičara, tako ni praktičara. Ono što je realnost današnje trke za osvajanjem konkurentske prednosti (kategoriju održivosti ostavićemo u ovom radu po strani) je činjenica da za njeno ostvarenje i za postizanje zadovoljstva kupaca nije dovoljno osigurati samo uslužni proces u kome se neće pojaviti problemi i greške. Sve je važnije, zapravo presudno za građenje zadovoljstva kupaca i po tom osnovu lojalnosti kompaniji i njenoj marki, osigurati kreiranje vrijednosti koju kupcima mogu pružiti samo kompanije sposobne da prepoznaju i percipiraju kako eksplicitne, tako i implicitne zahtjeve kupaca, ali i one kojih ni kupci sami nisu svjesni. Samo tako uslužna kompanija može osigurati poziciju na tržištu koja osigurava prednost u odnosu na konkurente i aktivan uticaj na strukturu tržišta i kretanje zahtjeva kupaca. Stoga je razumljivo zašto korporacije sve veći dio svog budžeta za tržišna istraživanja usmjeravaju na praćenje zadovoljstva kupaca. U tom kontekstu predmet rada je korištenje Kanovog modela mjerenja kvaliteta usluga na primjeru usluga visokoškolskog obrazovanja, koje su sve više izložene konkurentskom pritisku i tržišnom poslovanju, o čemu je neophodno voditi računa pri izboru strategije i kreiranju ponude za korisnike usluga. Na bazi rezultata istraživanja, upoređivanjem podataka prikupljenih u grupama studenata sa različitih godina studija, testirana je hipoteza da se sa protokom vremena diferencijajući i atraktivni zahtjevi transformišu u bazne odnosno diferencirajuće, što utiče na potrebu kontinuiranog unapređenja nivoa i strukture pruženih usluga.*

**Key words: Kano model, quality dimension, differentiation**

## **ABSTRACT**

*High services quality is becoming condition sine qua non of company business if they want to achieve competitive advantages and protect their market position. Because of that methods of quality measuring and improvement are very important to the theorist and practitioners. Today competitive advantage (relativeness of category of sustainability we will not discuss here) and customer satisfaction companies can't achieve only by service process without failures. The most important for building customer loyalty to the company and service is creating value for customers, based on the possibilities of company to reach not only visible but hidden customers requirements too. This is only way for company to ensure market position and advantages comparing to the competitors and strong influence to the market structure and customers requirements. Because of that it is reasonable that companies more and more their budget for market research use for investigation customers loyalty. The subject of the paper is using Kano's model for measuring services quality of university. Namely, universities work more and more face with the competition pressure and market business concept, about what they must thinking when they choose strategy and create services for the clients. Based on research results, comparing data from different groups of students from we tested hypothesis that differentiation requirements transform to the expected (or base) and the delightful (attractive) to differentiation requirements, influencing that company must improving level and structure of their services on the continually bases.*

## **1. UVOD**

U koncipiranju mogućeg modela praćenja i osiguranja kvaliteta usluga potrebno je voditi računa o karakteristikama tradicionalnih i savremenih pristupa mjerenju i praćenju kvaliteta, te poduzimanju mjera za njegovo unapređenje. Osim što tradicionalno korištene metode mjerenja i osiguranja kvaliteta, poput onih fokusiranih na utvrđivanje standarda (Love 1986), povećanje nivoa automatizacije (Chase 1978)<sup>1</sup> u cilju zamjene ljudskog rada i smanjenja nivoa heterogenosti usluga, TQM – «zero deflection»<sup>2</sup> koncept nisu prikladni za mjerenje i praćenje percipiranog nivoa kvaliteta, uočava se potreba i za preciznim utvrđivanjem kriterija mjerenja kvaliteta koje kupci smatraju prioritetnim u procjeni kvaliteta ponude uslužne kompanije.

Kako su tradicionalni sistemi i mjerenje i razvijanje kvaliteta usmjereni na minimiziranje negativnog kvaliteta u smislu otklanjanja loših usluga ili osiguranja konzistentnog pružanja usluga standardnog kvaliteta, jedino što oni mogu osigurati je da kupac ne bude nezadovoljan, što više nije dovoljno ni za opstanak, a kamoli za osiguranje konkurentske prednosti.

Stoga se kompanije okreću savremenim sistemima mjerenja i osiguranja kvaliteta fokusiranim na osiguranje zadovoljstva kupaca, odnosno pružanje vrijednosti otkrivanjem iskazanih, ali i neiskazanih potreba kupaca.

Najčešće korištene metode mjerenja kvaliteta u uslužnom sektoru su TQM koncept usmjeren na kontinuirano unapređenje kvaliteta ponuđenih usluga, servqual model i Kano model koji ćemo prezentirati u ovom radu. Karakteristično je da su ova tri modela prilagođena specifičnostima uslužnog sektora i da dimenzije kvaliteta mjere iz perspektive očekivanja kupaca:

---

<sup>1</sup> Chase B. Richard, "Where Does the Customer Fit in a Service Operation?", Harvard Business Review, November – December 1978, pp 137-142.

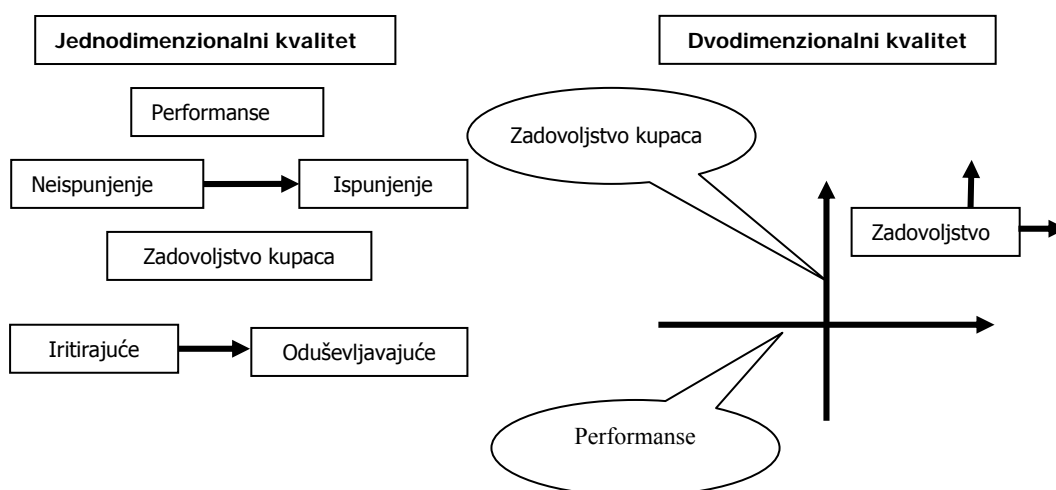
<sup>2</sup> Reichheld F. Frederic and Sasser W. Earl, Jr. "Zero Defections – Quality Comes to Services" Harvard Business Review, September-October 1990. pp 105-111.

- a) u pogledu određenog nivoa performansi koje kupci očekuju da će kompanija pružiti, a nivo percipiranog kvaliteta zavisi od nivoa odstupanja doživljenog u odnosu na očekivani kvalitet (SERVQUAL)
- b) u pogledu postojanja određenih zahtjeva koji su imanentni uslužnom procesu i čija odsutnost izaziva nezadovoljstvo, kao i onih čija prisutnost nije očekivana, pa njihovo pružanje izaziva oduševljenje (Kano model).

## 2. KANOV MODEL MJERENJA KVALITETA USLUGA

Za razliku od ranije korištenih modela Kano model integriše mjerenje kvaliteta u dvodimenzionalnom sistemu:

- 1) nivo performansi usluga koje se pružaju, odnosno ispunjavanje potreba – mjeri nivo do koga se potrebe kupaca zadovoljavaju, i kreće se od potpunog neispunjavanja do potpunog ispunjavanja
- 2) nivo zadovoljstva kupaca – tj. subjektivni odgovor kupaca na prvu dimenziju i znači zavisnu varijablu zadovoljstvo kupaca. Rangira se od «iritirajući» do «oduševljavajući».



SLIKA 1. MJERENJE KVALITETA

Model implicira da je nivo zadovoljstva kupaca uslovljen nivoom ispunjavanja zahtjeva kupaca, ali da je nivo zadovoljstva različit kod različitih tipova kupčevih očekivanja. Stoga je neophodno kroz tehnike unapređenja funkcije kvaliteta (QFD) osigurati identificiranje kupaca kompanije, te definisati njihove zahtjeve i prioritete u tim zahtjevima, prevesti ih u mjerljive performanse koje je moguće postaviti kao ciljeve i čije je ostvarenje moguće pratiti. To je jedini način da se izbjegne rizik koji je Kano identifikovao, a koji se odnosi na opasnost od slijepog ispunjavanja zahtjeva kupaca i mogućnost da pružalac usluga nije svjestan postojanja različitih tipova kupčevih zahtjeva. Bez razumijevanja zahtjeva kupaca i identifikacije prioriteta među njima pružalac usluga riskira:

- 1) Rasipanje resursa pružanjem previsokog nivoa kvaliteta onih dimenzija koje kupci ne smatraju značajnim.
- 2) Da oduševi kupce u jednoj oblasti, a razočara u drugoj i tako ih otjera konkurentima, ili da oduševljavajući kupce u jednoj oblasti podiže nivo očekivanja u drugoj do te mjere da ugrožava percepciju kupaca o visini kvaliteta koji se pruža.<sup>3</sup> Pri tome se to može odnositi

<sup>3</sup> Rust T. Roland and Oliver L. Richard "Should We Delight the Customer" Journal of the Academy of Marketing Science Winter, 2000, Volume 28, No.1 pp 31-44.

na dimenzije kvaliteta usluga koje kupac uopšte ne smatra toliko bitnim za ukupnu percepciju kvaliteta usluga, što onda multiplicira negativne efekte u smislu kreiranja nerealnih očekivanja na jednoj strani i rasipanja resursa na drugoj.

3) Fokusiranje samo na ono što kupci kažu a ne i na ono što oni stvarno misle<sup>4</sup>

Ovakav pristup, u smislu višedimenzionalne analize zahtjeva koje klijenti izražavaju i njihove ocjene, omogućava ostvarivanje više prednosti:

- 1) Identificiranje kriterija po kojima se ocjenjuju one dimenzije kvaliteta koje imaju najveći uticaj na zadovoljstvo kupaca.
- 2) Klasificiranje zahtjeva koje usluga mora ispunjavati i koji se mogu koristiti radi fokusiranja na prioritetne dimenzije usluga. Naime, nije pametno investirati u unapređenje onih zahtjeva koje usluga mora imati a koje su već na zadovoljavajućem nivou, odnosno onih čije unapređenje ne doprinosi značajnijem povećanju percepcije kvaliteta i zadovoljstva klijenata.
- 3) Ukoliko se dva ili više zahtjeva ne mogu istovremeno zadovoljiti zbog ograničenja finansijske, tehničke ili druge prirode, kriteriji će pomoći u identificiranju onih koji imaju najveći uticaj na zadovoljstvo kupaca.

### 3. DIMENZIJE – FAKTORI KVALITETA USLUGA U KANO MODELU

U okviru analize Kanovog modela identifikovane su tri grupe dimenzija odnosno tri faktora koja dimenzioniraju kvalitet usluga:

- ✓ bazični faktori koji «moraju biti prisutni»,
- ✓ diferencirajući faktori koji funkcioniraju po principu «što više to bolje» i
- ✓ oduševljavajući ili «uzbuđujuć» faktori.

Pri tome je stepen kupčevog zadovoljstva rangiran od «odvratnosti» do «oduševljenja».

Bazični faktori (očekivani zahtjevi, «razumljivi», «razočaravajući», «cijena ulaska») su oni koji pri pružanju usluga moraju biti prisutni. Ako neki od bazičnih faktora nisu zadovoljeni to izaziva visok nivo nezadovoljstva. Međutim čak i ako su svi zadovoljeni onda to ima samo ograničene efekte na zadovoljstvo kupaca, jer je ova vrsta kvaliteta očekivana od strane kupaca. Čak i kad se ovi faktori osiguraju na izvanrednom nivou, rezultat je «kupac koji nije nezadovoljan».

Ono što na prvi pogled može izgledati kontradiktorno je činjenica da se ovdje radi o karakteristikama ili funkcijama koje kupci «zahtijevaju» mada to nigdje ne naglašavaju niti izražavaju svoje stavove po tom pitanju. Naime, bazične dimenzije kvaliteta toliko su očigledne da je njihovo artikuliranje besmisleno. Stoga je prisutan problem njihove spoznaje korištenjem metoda istraživanja tržišta usmjerenih na otkrivanje i mjerenje stavova kupaca. Kupci su rijetko spremni da posebno naglase svoj interes za postojanjem ovih faktora jer se, po njihovom mišljenju, oni podrazumijevaju.

Stoga će kupci nezadovoljstvo zbog odustva bazičnih atributa izraziti žalbama i prigovorima. Bazični kvalitet obično se mjeri brojem izraženih žalbi kupaca, podacima o korištenju garancija, količinom vraćenih proizvoda ili izvještajima o greškama.

Diferencirajući faktori ili faktori performansi («zadovoljavajući», linearni, jednodimenzionalni, «glas kupaca» jer se radi o stvarima o kojima kupci vole razgovarati i izražavati svoje stavove o njima) obično već postoje, ali će nivo zadovoljstva klijenata zavisiti od načina na koji se ove dimenzije kvaliteta osiguravaju i pružaju korisnicima. Izazov koji se pred kompaniju postavlja je način na koji ih je moguće identificirati i unaprijediti njihove performanse, tako da osiguraju zadovoljstvo kupaca.

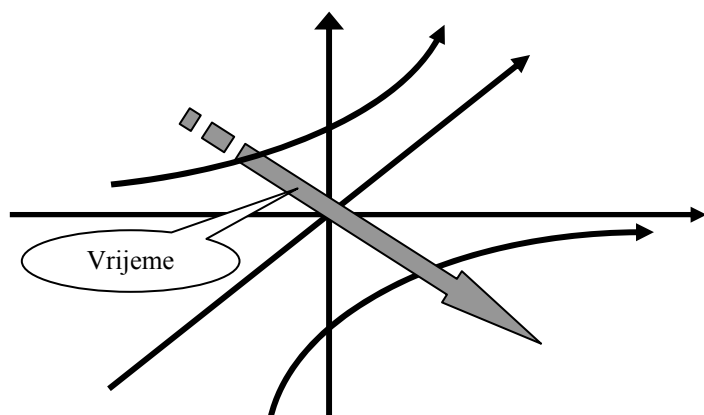
---

<sup>4</sup> Understanding Customer Requirements: Development of Metrics Noriaki Kano, Dr Eva Chen 1992

«Atraktivni», «privlačeci», «oduševljavajući» faktori čine treću grupu faktora u analizi Kanovog modela, koja je posljedica latentnih ili skrivenih potreba klijenata kojih oni često ni sami nisu svjesni. Oni izazivaju visok nivo zadovoljstva u bilo kom nivou u kome se pojavljuju. Uzbudjenje je posljedica činjenice da kupci dobivaju samo one karakteristike ili attribute koje nisu očekivali, nisu ih tražili ili čak nisu mislili da su mogući. Kupci generalno neće izraziti zahtjeve za ovim atributima u istraživanjima koja kompanije poduzimaju, jer ih nisu svjesni. U cilju kreiranja oduševljenja kupaca i lojalnosti marki, kompanije moraju pojačavati kreativne napore da bi identificirali mogućnosti u pružanju usluga koje mogu izazvati oduševljenje kupaca. Ovi atributi postaju poseban razlog zašto kupci neku kompaniju biraju uvijek u odnosu na konkurenciju i stalno joj se iznova vraćaju.

### 3.1. Dinamičnost modela – transformacije atributa

Kanov model je dinamičan, tako da ono što danas predstavlja faktore koji izazivaju oduševljenje sutra je već očekivana dimenzija. To znači da jednom uvedena izvanredna usluga vrlo brzo može biti kopirana od strane konkurenata. Sa druge strane zahtjevi i dimenzije koji su bili bazni u jednom momentu, mogu postati atraktivni nakon što je došlo do propusta u pružanju usluga, odnosno nakon što su klijenti percipirali nizak nivo kvalitet pružene usluge, što je uzrokovalo njihovo nezadovoljstvo i negativan stav o ponuđaču usluga ili samoj usluzi.



SLIKA 2. KANO MODEL

To implicira potrebu dinamičke analize kretanja percepcije kupaca i nivoa njihovog zadovoljstva, jer utiču na stepen lojalnosti kupaca i mogućnost njihovog zadržavanja. Sa druge strane analiza omogućava spoznavanje uzroka odstupanja i grešaka, te faktora koji utiču na promjene u stavovima kupaca i poduzimanje korektivnih akcija, te kreiranje strategija za nastup na tržištu i zadržavanje kupaca.

## 4. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

Na uzorku studenata sve četiri godine Ekonomskog fakulteta u Sarajevu provedeno je istraživanje o zahtjevima koje studenti postavljaju pred pružaoce usluga u procesu realizacije nastavnih i pratećih aktivnosti, o kretanju i transformaciji statusa pojedinih zahtjeva, kroz tri različite dimenzije Kanovog modela kvaliteta usluga kao rezultat protoka vremena. Za anketiranje je korišten upitnik od 25 pitanja na uzorku od cca 20 studenata za svaku godinu.

Korištena su pitanja koncipirana u skladu sa strukturom Kanovog modela, i prilagođena specifičnostima uslužne interakcije koja je prisutna u obrazovnom procesu, tako da je:

1) prvo pitanje usmjereno na identificiranje osjećanja studenta ako određena dimenzija usluge postoji, a

2) drugo na identificiranje osjećanja i stavova studenta kada ista ta dimenzija nije prisutna.

Mogući odgovori formulisani su numerički na skali od 1 do 4 i bilježe sljedeću gradaciju:

1. Dopada mi se 2. To se podrazumijeva 3. Ravnodušan/na sam 4. Nezadovoljan sam

Odgovori na pitanja predstavljeni su u tabelarnom pregledu koji je omogućio «ukrštanje» odgovora na afirmativna i negativna pitanja i identifikaciju kategorije koju pojedina dimenzija ima u smislu baznog, diferencirajućeg ili atraktivnog zahtjeva.

		Negativno postavljeno pitanje			
Pozitivno postavljeno pitanje		Dopada mi se	To se podrazumijeva	Ravnodušan sam	Nezadovoljan sam
	Dopada mi se		<i>Atraktivni</i>	<i>Atraktivni</i>	<i>Diferencirajući</i>
	To se podrazumijeva				<i>Bazni</i>
	Ravnodušan sam				<i>Bazni</i>
	Nezadovoljan sam				

TABELA 1. ODGOVORI NA AFIRMATIVNA I NEGATIVNA PITANJA

Rezultati istraživanja pokazali su da su bazni zahtjevi koje visokoškolske edukativne (obrazovne) institucije moraju zadovoljiti vezane prije svega za:

- obradu tema iz perspektive mogućnosti njihovog praktičnog korištenja
- konzistentnost verbalne komunikacije predavača sa studentima i neverbalne (govor tijela) – bazni za studente prve tri godine
- redovno održavanje nastave i oglašavanje rokova i rezultata ispita (druga i treća godina respektivno)
- objašnjavanje načina organizacije i izvođenja ispita
- efikasno rješavanje problema upućenih službama fakulteta
- sinhronizovanost u izvođenju nastave više različitih nastavnika na istom predmetu (na prvoj i četvrtoj godini), kao i obrada tema prema predviđenom planu
- poznavanje materije od strane nastavnika (prva, druga i treća godina)
- objektivnost i dosljednost u ocjenjivanju

Rezultati pokazuju da studenti baznima smatraju ispunjavanje onih zahtjeve koji im omogućavaju smanjenje neizvjesnosti, uvijek prisutno kod usluga i povećanje percipiranog nivoa kontrole uslužnog procesa, u ovom slučaju kontrole procesa edukacije i provjere znanja. Pri tome je neophodno osigurati redovnost u izvršavanju obaveza nastavnika i u startu definisati «pravila igre», kad su u pitanju obaveze studenata i izbjegavati njihovo mijenjanje.

Sa druge strane diferencirajućim zahtjevima, dakle onim za koje je normalno da postoje i čiji nivo i intenzitet će djelovati na povećanje zadovoljstva studenata smatraju se:

- a) sužavanje obavezne i preporučene literature
- b) mogućnost učešća u ljetnim seminarima i školama organizovanim preko Fakulteta
- c) za studente prve, druge i četvrte godine redovnost i ažurnost u oglašavanju rokova i rezultata je diferencirajući faktor
- d) posebno mogućnost komuniciranja i prijavljivanja ispita putem Interneta ili produženje radnog vremena odgovarajućih službi

- e) organizaciju parcijalnih ispita studenti svih godina svrstavaju u diferencirajuće faktore, kao i spremnost nastavnika da im odgovore na postavljena pitanja.
- f) komunikacija sa studentima od druge godine do završetka studija nakon što je bila u kategoriji oduševljavajućih faktora predstavlja faktor diferenciranja srazmjerno povećanju kvaliteta komunikacije uslovljava povećanje nivoa zadovoljstva kupaca.
- g) sloboda izbora literature i validnost diplome EF su također diferencirajući faktori.

Konačno, oduševljenje je kod studenata izazvalo:

- a) posjeta gosta predavača (na sve četiri godine)
- b) mogućnost učešća na ljetnim školama (na završnim godinama)
- c) održavanje konsultacija na završnim godinama
- d) dodatna ponuda kurseva stranih jezika, infomatike koja se studentima ne naplaćuje.

Odstupanja u ranije identifikovanom kretanju i transformaciji atraktivnih u diferencirajuće i bazne zahtjeve zabilježili smo kod sljedećih faktora:

- a) redovnost nastavnika u realizaciji termina konsultacija je diferencirajući faktor na prve dvije godine, a atraktivni na posljednje dvije.<sup>5</sup>
- b) Izgled nastavnika i govor tijela (bazni, bazni, bazni, atraktivni)
- c) Mogućnost učešća na ljetnim školama
- d) Redovnost održavanja konsultacija
- e) Poznavanje i vladanje materijom nastavnika (bazni, bazni, bazni, diferencirajući)
- f) Dosljednost u ocjenjivanju (bazni, diferencirajući, bazni, atraktivni)

Ovi rezultati pokazuju transformaciju faktora nižeg ranga kod studenata prve i eventualno druge godine u faktore višeg ranga (u smislu uticaja na nivo zadovoljstva studenata). Ovo se može objasniti činjenicom da su očekivanja studenata pri upisu na prvu godinu na prilično visokom nivou i po nekim pokazateljima (komunikacija u cilju promovisanja aktivnosti Fakulteta u javnosti, informacije o drugim fakultetima i sl.) oni kreiraju relativno visok nivo očekivanja koji uključuje i značajan broj faktora svrstanih u grupu baznih, ili očekivanih. Iskustvo sa kojim se susreću, kao i negativna percepcija aktivnosti pojedinih predavača dovode često do razočarenja koje značajno obara nivo očekivanja i utiče nakon toga na činjenicu da se bazni faktori transformišu u diferencirajuće ili atraktivne.

## 5. ZAKLJUČNA RAZMATRANJA

Istraživanje je pokazalo potrebu za korištenjem savremenih modela mjerenja i kontrole kvaliteta, posebno u svjetlu dinamičkog praćenja i mjerenja, uslovljenog prije svega ne/potvrđivanjem očekivanja i propustima u uslužnom procesu.

Naime, rezultati su pokazali da su zahtjevi:

1. iz atraktivnih transformisani u diferencirajuće i bazne (pitanja 2, 7, 17, 19, 21)
2. iz diferencirajućih u bazne (pitanja 1,4,15), ali i
3. iz baznih u diferencirajuće i atraktivne (5, 11, 12, 14, 16, 18, 20), odnosno
4. iz diferencirajućih u atraktivne (6, 10, 15, 24).

Uzroci ovako visokog odstupanja od klasičnog kretanja modela mogu se naći u širokoj disperziji, broju i strukturi pružalaca usluga, odsustvu standarda i poštivanju utvrđenih pravila u pogledu transparentnosti izvođenja ispita, redovnosti nastave, slobodi u izboru literature i sl. Osim toga značajan uticaj ima i različito predznanje sa kojim studenti startaju,

---

<sup>5</sup> Ovdje dolazi do izražaja specifičnost modela i kretanja karakteristika u vremenu, jer u slučaju ažurnosti nastavnika u pogledu termina konsultacija, razočarenje studenata prve dvije godine, ili odsustvo izvršavanja obećanja od strane nastavnika uticalo je na to da studente završnih godina, ovakvo ponašanje oduševi i utiče na građenje lojalnosti prema konkretnom nastavniku i kući. Naime, njihovo iskustvo pokazalo je da je nivo poštivanja određenih termina konsultacija na tako niskom nivou, da je njihovo zadovoljstvo tim veće.

kao i različitost ciljeva koje sebi postavljaju, te konačno različita iskustva i percipiranje svakog uslužnog susreta u vremenu u kome se nalaze na Fakultetu.

Jasno je da postoji potreba za jasnijim i preciznim formulisanjem standarda provođenja i praćenja nastave, ali čak i više pratećih aktivnosti na provjeri znanja i organizaciji vremena koje se provodi da studentima, što je na svu sreću lakše realizovati.

Razlog za primjenu rezultata leži u činjenici da ovi elementi imaju izuzetno značajan udio u formiranju nivoa zadovoljstva /nezadovoljstva studenata, što znači da njihovom upravljanju treba posvetiti dužnu pažnju. Sa druge strane, potrebno je u okviru ankete koja se redovno provodi uključiti pitanja putem kojih će se mjeriti nivo očekivanja studenata, kako bi se u ocjeni nastave i nastavnog osoblja na različitim godinama osigurala uporedivost dobijenih rezultata, isključivanjem uticaja koji imaju na percepciju kvalitete njihova prethodna očekivanja ili iskustva u procesu usluživanja. Ograničavajući faktor u koncipiranju zaključaka na bazi istraživanja je relativno mali uzorak ispitanika. Razlog leži u činjenici da je zbog primjene metode grupnog intervjua za popunjavanje upitnika bilo teško osigurati veći broj ispitanika. Sa druge strane u budućem istraživanju potrebno je osigurati dovoljno podataka da bi se izvršila odgovarajuća analiza pojedinih dimenzija uslužnog susreta i njihovog učešća u formiranju zadovoljstva kupaca, te odredilo učešće pojedinih od osnovnih dimenzija SERVQUAL modela mjerenja kvaliteta.

## 6. REFERENCE:

- [1] Chase B. R.: Where Does the Customer Fit in a Service Operation?, Harvard Business Review, November – December 1978, pp 137-142.
- [2] Dran von G.: A Theoretical Model of Quality Websites: A Multi-disciplinary Conceptualization, Centre fo Science and Technology, School of Information Studies
- [3] Jacobs R.: How to Conduct a Kano Model Analysis, European Media Management Revies, Winter 1999.
- [4] Mazur H. G.: QFD fo Service Industries From Voice of Customer to Task Deployment, The Fifth Symposium on Quality Function Deployment, Novi, Michigan, June 1993
- [5] Reichheld F. F., Sasser W. E., Jr.: Zero Defections – Quality Comes to Services, Harvard Business Review, September-October 1990. pp 105-111.
- [6] Rust T. R., Oliver L. R.: Should We Delight the Customer, Journal of the Academy of Marketing Science Winter, 2000, Volume 28, No.1 pp 31-44.
- [7] Wan-I L., Bih-Yaq S., Liang-Jung T.: The Application of Kano's Model for Improving Web-based Learning Performance, 32nt ASEE/IEEE Frontiers in Education Conference, November 2002, Boston

web sites:

- [1] Chen E.: Understanding customer Requirements: Development of Metrics, Discussion <http://www.servqual.com/kano.html>
- [2] Jacobs R.: Evaluating Customer Satisfaction with Media Products and Services, <http://www.tukkk.fi/mediagroup>
- [3] Kano model, <http://www.betterproductdesign.net>
- [4] Pyzdek T.: Six Sigma and Beyond, <http://www.qualitydigest.com>
- [5] Sauerwein E.: Kano Model, <http://deming.eng.clemson.edu>
- [6] Stalhane T.: Quality Metrics and the Kano Model, <http://www.iscn.at>
- [7] The Kano model for quality, The Kano Model, <http://www.manufacturingit.net>
- [8] Ungvari S.: TRIZ Within the Context of The Kano Model or Adding the Third Dimension to Quality, <http://www.triz-journal.com>
- [9] Quality Function Deployment, The official source for QFD, <http://www.qfdi.org/who>