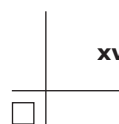


# Predgovor



Usluge dominiraju našim ekonomijama. Bilo da ste upravitelj tradicionalne uslužne tvrtke ili proizvodnog poduzeća, dodavanje vrijednosti putem usluga postalo je bitan način konkuriranja. Ovaj napredak ka uslugama uvjetovan je povećanim zahtjevima našeg vremena, dostupnošću samouslužnih tehnologija, porastu eksternaliziranja i mrežnog povezivanja i sve jače konkurencije. Razvoj konkurencije sili vas na konkuriranje ne samo proizvodnom vrijednošću. Danas klijenti traže uslužnu vrijednost, kompletna rješenja i iskustva za pamćenje.

Naše iskustvo s raznim proizvodnim i uslužnim organizacijama pokazalo je vidan kontrast. Dok su fizička dobra rezultat strukturiranog procesa razvoja, nove ideje u usluzi smišljaju se, u najboljem slučaju, ad hoc. Kako biste poboljšali svoj uspjeh na području usluga, nije dovoljno uzeti već iskušane metode kojima ste uspjeli u proizvodnom kontekstu i primijeniti ih na usluge. Ne zavaravajte se - usluge su puno drukčije. Ovom knjigom želimo strukturirati proces inovacije i razvoja nove usluge kojim ćemo pokazati po čemu su usluge i uslužni klijenti jedinstveni.





U našoj prvoj knjizi Serije Menadžment Poslovne škole Sveučilišta u Michiganu (*Kako poboljšati zadovoljstvo, odanost i profit klijenata: Integrirani sustav mjerenja i upravljanja*) opisali smo kako razviti sustav mjerenja i upravljanja zadovoljstvom klijenata. U ovoj našoj drugoj knjizi oslanjamo se na naš raniji rad usmjeravajući se na to kako svi sustavi za unaprjeđenje nekog poduzeća zajedno funkcioniraju u uslužnom kontekstu.

Knjiga je namijenjena direktorima i menadžerima koji nose izravnu odgovornost za razvijanje uslužne strategije i moraju pravilno rasporediti sustave kako bi ona rezultirala uspjehom. Ukoliko ste izvršni direktor, vaš je posao postaviti strategiju i omogućiti zaposlenicima da se stalno usavršavaju. Ako ste menadžer fronte, vaš je posao bolje razumjeti probleme koje vaši klijenti pokušavaju riješiti i načine na koje im vaše poduzeće može pomoći. Naš vam pristup pomaže da se nosite s tim izazovima kroz strategiju unaprjeđenja i inovacije usluge kojom ćete stvoriti i održati konkurentsku prednost u usluzi. Uspješne uslužne tvrtke slijede trodijelnu strategiju: izgradite kulturu, usredotočite se i povežite djelatnosti. Ova je strategija osnova za brojna sredstva koja podržavaju trajni proces održavanja usluge, poboljšanja uspješnosti usluge i inovacije usluge.

Kroz cijelu knjigu naglašava se uloga klijenata kao suradnika i poslovnih djelatnika u uslužnom procesu. Kako ćete vidjeti, oni zaista jesu važan izvor podataka, inovativnosti i kreativnosti. Istraživanja slučajeva i ostala istraživanja postupaka kompanija, poput Ikee, Ritz-Carltona, Sterling Pulp Chemicalsa i SAS-a, pokazala su kako su se uspješni davatelji usluge okrenuli klijentima u svrhu povezivanja djelatnosti koje su konzistentne kulturi kompanije i tržišnom fokusu.

U raspravi o uslužnim strategijama i postupcima također izvlačimo važne zaključke o vašoj ulozi voditelja u procesu. Glavne su teme ovih saznanja primjerom provoditi kulturu vašeg poduzeća, upravljanje putem obilazaka, naglašavanje kreativnosti i usredotočenje na vaš dio tržišta.



## ■ Zahvale

Mnogi su ljudi zaslužni za naš uspjeh. Knjigu posvećujemo našim suradnicima u CTF-u (Centrum för Tjänsteforskning, tj. Centar za istraživanje usluge) na Sveučilištu Karlstad u Švedskoj. Bez istraživačkog tima CTF-a ove knjige jednostavno ne bi bilo. Posebno zahvaljujemo Bou Edvardssonu za njegovu potporu i doprinos našim idejama. Zahvaljujemo Bobu Quinnu s Poslovne škole Sveučilišta u Michiganu za predan rad na tome da Serija Menadžment postigne tako velik uspjeh. Zahvaljujemo Jossey-Bass timu, među kojima su i Cedric Crocker i Byron Schneider, a posebno našoj urednici Kathe Sweeney za ostvarenje ovog projekta u djelo. Ovoj su knjizi neizmjereno doprinijeli slučajevi i primjeri raznih kompanija i organizacija, uključujući Disney, Ericsson, Ikeu, Nacionalno udruženje samoposluga, Ritz-Carlton, Scandinavian Airline Systems, Sterling Pulp Chemicals i Telia Mobile. Posebno zahvaljujemo Alanu Venableu. Ovo je drugi put da smo blisko surađivali s Alanom kao razvojnim urednikom kroz mnoge prvotne verzije. Njegov talent i detaljnost i dalje nas uče boljem načinu komunikacije.

Konačno, našim suprugama, Leni i Jill Marie, i našoj djeci, Amie, Samuelu, Alexandru, Andrewu i Thomasu, velika hvala za vašu ljubav i potporu koja nas tjera naprijed. Ovih zadnjih šest godina suradnje i promatranja kako nam obitelji rastu najvažniji su dio naših života.

*Ožujak, 2003.*

Anders Gustafsson  
*Karlstad, Švedska*

MichaelD. Johnson  
*Ann Arbor, Michigan*