



## Merenje zadovoljstva korisnika usluge na primeru Delta DMD-a

Ela Kostić

### METODE MERENJA ZADOVOLJSTVA KORISNIKA USLUGA

U današnjem konkurentnom okruženju, kompanije koje žele da prežive moraju da teže poboljšanju svojih proizvoda i usluga. Ako se kao sredstva za definisanje polja unapređenja koriste rezultati istraživanja zadovoljstva korisnika, očekivano je da će rezultati unapređenja biti više u skladu sa zahtevima korisnika. Kompanija mora da razume očekivanja i preferencije svojih kupaca, i koristi ih kao vodič da bi ostvarila konkurentsku prednost.

Najšire primenjivani metod merenja zadovoljstva korisnika su istraživanja, čiji je cilj da se izmeri kakve su performanse kompanije iz ugla korisnika i daju alati menadžmentu za strategijsko planiranje. Kompanije koje koriste istraživanja zadovoljstva korisnika moraju da jasno definišu vezu između zadovoljstva i ciljeva organizacije. Rezultati istraživanja treba da se koriste kao inputi za strategijsko planiranje u kompaniji, kao osnova za definisanje mesta unapređenja. U konkurentnom okruženju, osnova za dugoročnu profitabilnost kompanije su zadovoljni kupci. Ako imaju mogućnost izbora, kupci će napustiti kompaniju sa čijim uslugama nisu zadovoljni. Idealna kompanija, sa stanovišta vlasnika, je ona koja alokira svoje resurse u kontinuirano unapređenje procesa i kvaliteta, što vodi zadovoljstvu korisnika i boljim finansijskim performansama. Primarni cilj svake kompanije je maksimizacija profita. Cilj menadžmenta zadovoljstva kupaca je da unapređenjem zadovoljstva doprinese ostvarivanju ovog cilja. Metode merenja zadovoljstva treba ocenjivati sa stanovišta koliko pomažu kompanijama da razumeju i optimizuju ekonomsku vrednost odnosa sa kupcima. Konkurentna prednost se ostvaruje kontinualnim praćenjem baze kupaca i kontinualnim unapređenjem aspekata kvaliteta usluge koji imaju veću važnost za kupce. Problem je odrediti da li će unapređenja kvaliteta doneti bolji povraćaj na investicije i kako da se unapređenja postignu.

Tradicionalan pristup istraživanju je pitati kupca šta on smatra da je važno. Ali, na ovaj način se ne dobija odgovor na pitanje kako unaprediti zadovoljstvo korisnika na način da se maksimizira profitabilnost na dugi rok. Greška koja se pravi pri istraživanju zadovoljstva je da se kupcima nudi odgovor na pitanje i na osnovu toga se zaključuje da li su zadovoljni ili ne, ali se ne ispituje veza između zadovoljstva i kvaliteta i zadovoljstva i

**Apstrakt:** Kompanije koje posluju u današnjem konkurentnom okruženju stalno moraju da rade na unapređenju svojih proizvoda i usluga, a na osnovu zahteva korisnika. Najšire primenjivani metod ispitivanja očekivanja i merenja zadovoljstva korisnika su istraživanja, čiji je cilj da se proceni kakve su performanse kompanije iz ugla korisnika i daju alati menadžmentu za strategijsko planiranje. Rezultati istraživanja treba da se koriste kao osnova za definisanje mesta unapređenja. U radu je prikazan primer kompanije Delta DMD, koja sprovodi istraživanja zadovoljstva korisnika dva puta godišnje od 2007. godine. U radu su prikazani rezultati poslenjeg istraživanja zadovoljstva i date smernice za dalja unapređenja u kompaniji.

**Ključne reči:** merenje zadovoljstva, unapređenje usluge

profita. Zadovoljstvo nije jednodimenzionalni binarni koncept, već je stvar stepena.

Kriterijumi za sprovođenje dobrog programa istraživanja zadovoljstva su:

- Uključivanje kvalitativnih i kvantitativnih tehnika;
- Balansiranje vrednosti rezultata istraživanja i troškova istraživanja;
- Merenje prioriteta, tj. značaja određenih atributa;
- Kontinuirano istraživanje. (Gurau, C., Ranchhod, A., 2002, str. 213)

Pri definisanju programa merenja zadovoljstva korisnika usluga potrebno je doneti nekoliko odluka koje utiču na izgled samog istraživanja. Prva odluka je definisanje cilja merenja, i koje aspekte sistema isporuke usluge ili očekivanje korisnika treba pokriti. Kada se definišu ovi ulazni parametri, donose se odluke o tipu istraživanja, metodu analize i metodima prikupljanja podataka. Takođe, treba definisati veličinu uzorka i broj ispitanika. Zajedno ove odluke predstavljaju strategiju merenja zadovoljstva korisnika usluga koja se može podeliti u 7 koraka:

1. Definisanje cilja merenja,
2. Definisanje obima istraživanja,
3. Definisanje tipa istraživanja,
4. Odgovor na pitanje: da li ga raditi samostalno ili poveriti nezavisnoj agenciji,
5. Metod analize,
6. Metod prikupljanja podataka,
7. Veličina uzorka i izveštaj. (Oficijelni sajt Američke agencije za usluge, 2010)

Prvi korak u definisanju programa istraživanja i merenja stepena zadovoljstva korisnika usluge je definisanje cilja merenja. U definisanje ciljeva treba da budu uključeni ključni organizacioni delovi kompanije i da se ciljevi definišu jasno, razumljivo i merljivo.

Merenje zadovoljstva korisnika daje odgovor na dva pitanja:

- Kako radimo? Rezultati se mogu iskoristiti da se uporede trenutne performanse sa onima u prošlosti, da se dobije poređenje od strane korisnika sa konkurencijom i uporedi se sa sličnim kompanijama, ili da se trenutne performanse uporede sa standardima. Na ovaj način se dolazi do zaključaka, da li se ispunjavaju očekivanja i šta treba unaprediti.
- Šta sledeće trebamo da uradimo? Rezultati daju smernice u kom pravcu treba da idu unapređenja u isporuci usluge i koji su prioriteta za unapređenja.

Istraživanja mogu da budu različita po obimu i cilju. Mogu se fokusirati na kanale isporuke usluge, na iskustva kupaca sa kompanijom ili na ukupnu uslugu ka kupcima. U zavisnosti od načina isporuke usluge, istraživanja mogu da se fokusiraju na kanale isporuke usluge, što ima različit značaj kod različitih uslužnih organizacija. Kada su telefon, veb ili lični kontakt, glavni načini za isporuku usluge, ovo je po obimu adekvatan fokus merenja. Kada iskustvo kupaca sa uslužnom organizacijom nije moguće izmeriti samo preko kontakta sa isporučiocem usluge, ili je potrebno vreme da se definiše iskustvo, ili je u pitanju višestruki kontakt, tada se treba fokusirati na ukupno iskustvo kupca sa uslugom. Treća opcija je fokusiranje na ukupan sistem isporuke usluge, tj. i na iskustvo kupaca i kanale isporuke usluge.

U sve tri opcije, bitno je definisati tip upitnika, da li koristiti potpuno prilagođen upitnik ili standardizovan upitnik. Standardizovani upitnici za određenu industriju imaju niz pitanja koja su prilagođena skoro svim organizacijama u određenoj uslužnoj delatnosti (npr. bolnice, avio kompanije i sl.). Primeri primene se mogu pretežno naći u Severnoj Americi, kao što su *J.D. Power i ACSI, Consumer Assessment of Healthcare Providers and Systems, Canada's Common Measurement Tool, Gallup CE11 i Net Promoter Score questions* (Oficijelni sajt Američke agencije za usluge, 2010). Druga opcija je korišćenje prilagođenog upitnika koji treba da odrazi očekivanja korisnika od konkretne kompanije ili organizacije.

Sledeći korak je donošenje odluke da li istraživanje raditi samostalno ili ga treba poveriti specijalizovanoj agenciji. Ukoliko kompanija poseduje resurse koji imaju dovoljno znanja da sprovedu i analiziraju istraživanje, verovatno će se odlučiti za samostalno sprovođenje. Prednosti korišćenja sopstvenih resursa za sprovođenje istraživanja zadovoljstva su: manji troškovi, zaposleni u kompaniji su upoznati sa specifičnostima rada i definisanim principima pružanja usluge, tako da kroz formiranje upitnika mogu da pokriju ključne aspekte pružanja usluge i poređenje očekivanja korisnika sa dobijenim. Korišćenje specijalizovanih agencija je opcija ako kompanija sama nije sposobna da sprovede istraživanje. Agencija donosi znanja iz oblasti istraživanja i merenja zadovoljstva korisnika i objektivna je u tumačenju rezultata.

Pri analizi rezultata merenja, može se primeniti nekoliko pristupa:

- Poređenje rezultata u okviru samog istraživanja – koristi se prvenstveno da bi se razumelo kako unaprediti isporuku usluge. Poređenjem najboljih

**TABELA 1.** Sedam koraka za sprovođenje programa unapređenja usluge na osnovu rezultata istraživanja zadovoljstva korisnika

Osnovni koraci	Zašto?	Kako?
1. Iskoristiti podršku menadžmenta da se definiše cilj konstantnog unapređenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrška menadžmenta od starta otvara mnoga vrata i otklanja barijere</li> <li>• Unapređenja se lakše postižu kad postoji podrška</li> <li>• Merenje delovanja je trud koji se ne isplati.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrška menadžmenta treba jasno da bude komunicirana</li> <li>• Treba iskoristiti rezultate istraživanja da se definišu specifične inicijative za unapređenje.</li> </ul>
2. Razumevanje ciljeva prema kupcima	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jasno definisani ciljevi otklanjaju moguća nerazumevanja šta treba raditi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ciljevi moraju da se uklapaju u opšte ciljeve kompanije i njenu misiju</li> <li>• Treba razviti ciljeve istraživanja zadovoljstva:</li> <li>• Šta se meri, šta treba unaprediti?</li> <li>• Kod kojih kupaca?</li> </ul>
3. Razumevanje stanovišta kupaca	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kupci mogu na različit način da razumeju određenu problematiku u odnosu na kompaniju</li> <li>• Najbolji rezultati se dobijaju kad su pitanja formulisana da se razumeju očekivanja kupaca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razumeti ko su kupci</li> <li>• Razumeti šta očekuju od kompanije</li> </ul>
4. Dizajn najbolje metodologije istraživanja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Metodologija mora da bude bazirana na ciljevima kompanije i da troškovi ne prevazilaze očekivane rezultate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definisati raspoložive resurse</li> <li>• Koristiti metodologiju koja daje razumljive rezultate za menadžment</li> </ul>
5. Kreiranje akcionog plana za unapređenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prosto merenje nije dovoljno</li> <li>• Unapređenja treba definisati na osnovu očekivanja kupaca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rezultate istraživanja treba koristiti za definisanje prioriteta za unapređenje</li> <li>• Definisati ko je u organizaciji zadužen za unapređenja</li> <li>• Obezbediti što širu podršku za unapređenja</li> </ul>
6. Preduzimanje akcije	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Očekivanja kupaca stalno rastu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilot projekti radi testiranja ideja za unapređenje</li> <li>• Testiranje više ideja</li> </ul>
7. Merenje rezultata unapređenja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Istražiti da li akcije daju rezultate ili je neophodna promena</li> <li>• Neće sve akcije dati očekivane rezultate</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razviti plan merenja rezultata akcije unapređenja</li> </ul>

**IZVOR:** Oficijelni sajt Američke agencije za usluge, 2010.

odgovora sa najlošijim dolazi se do zaključka koja su polja za unapređenje. Da bi se odredilo koji su aspekti usluge najbitniji za korisnike, pa samim tim i najbitniji za unapređenja, korisnici se pitaju da rangiraju različite aspekte usluge prema važnosti.

- Poređenje sa rezultatima iz prethodnih istraživanja – ukoliko kompanija redovno sprovodi istraživanja zadovoljstva, u mogućnosti je da poredi rezultate kroz vreme. Na ovaj način može da se prati da li je isporuka usluge unapređena sa stanovišta korisnika.
- Benčmarking – poređenje sa sličnim kompanijama, dobija se odgovor kako korisnici rangiraju kompaniju u poređenju sa konkurentima

- Poređenje sa standardima i postavljenim ciljevima unutar kompanije.

Sledeći korak u definisanju programa merenja zadovoljstva je odabir metoda prikupljanja podataka. Na današnjem nivou razvoja tehnologije, nude se brojne mogućnosti prikupljanja podataka, kao što su:

- *I-mejl* istraživanja (slanje samog upitnika i-mejlom, ili linka ka određenom veb-sajtu na kojem je upitnik postavljen) i *veb* panel istraživanja;
- Slanje upitnika poštom;
- Telefonski intervju – postoje dva načina sprovođenja istraživanja telefonom: preko govornog aparata sa unapred snimljenim pitanjima, gde ispitanik daje odgovor pritiskom na određeno dugme ili

odgovorom na pitanje, ili uživo sprovođenje sa obučanim ispitivačem;

- Lični intervju (Kotler, F. et al., 2008, str. 350).

Od izbora metoda istraživanja zavise i troškovi, ali i brzina dobijanja odgovora. Troškovi metoda koje su bazirane na tehnologiji su niži, ali korišćenjem telefonskog, ličnog ili putem pošte poslatog upitnika omogućava bolju kontrolu uzorka i viši stepen odgovora ispitanika. Pored izbora metoda prikupljanja podataka drugi faktor koji utiče na visinu budžeta istraživanja je veličina uzorka. Na veličinu uzorka utiče željena stopa preciznosti, što je uzorak veći, to su dobijeni podaci relevantniji. Na veličinu uzorka utiče i broj segmenata ili podgrupa koji se pokrivaju istraživanjem. Učestalost ispitivanja takođe utiče na iznos troškova istraživanja. Neke kompanije stalno provode istraživanja, bilo preko kartica sa komentarima, ili na svojoj veb strani. Druge se odlučuju da u određenom periodu godine sprovode opsežno istraživanje.

Organizacije koje su uspešne u unapređenju zadovoljstva korisnika prepoznale su da nije dovoljno samo meriti zadovoljstvo. Bez detaljnog plana kako i koja polja usluge treba unaprediti i bez odlučnosti menadžmenta da se procesi unapređuju, svi pokušaji će biti bez rezultata. Američka agencija za usluge predlaže plan od 7 koraka za sprovođenje programa unapređenja usluge na osnovu rezultata istraživanja zadovoljstva korisnika.

Rezultati istraživanja daju pokazatelje atributa koji utiču na zadovoljstvo korisnika i važnost pojedinih rezultata, tj. uticaj na zadovoljstvo/nezadovoljstvo, što daje uvid u procese koje kompanija dobro obavlja i gde su polja za unapređenje. Pri definisanju programa unapređenja treba početi od atributa koji su korisnicima važni i analizirati dobijene rezultate u smislu konkurentnosti kompanije po pitanju ovih atributa. Treba početi od prioritarnih polja unapređenja.

Po dobijanju rezultata istraživanja zadovoljstva, bitno je informisati zaposlene o njima. Ako zaposleni nisu upoznati sa rezultatima i njihovim implikacijama, mala je verovatnoća da će se planirane akcije unapređenja sprovesti na adekvatan način. Na ovaj način se i šalje poruka o značaju koji kompanija pridaje oceni korisnika o svojim performansama. Najbolje je na osnovu definisanih ključnih polja za unapređenja organizovati multisektorske timove koji treba da rade na unapređenju kvaliteta. Ovim se postiže uključenost različitih delova organizacije koje su zadužene za isporuku usluge, njihova informisanost o rezultatima

istraživanja i očekivanjima korisnika i šira podrška za sprovođenje mera unapređenja unutar organizacije. Metode koje se uobičajeno koriste su: angažovanje funkcije kvaliteta (*quality function deployment*), dijagram tokova aktivnosti, Pareto dijagrami, dijagrami uzročno – posledičnih odnosa, kontrolni listovi. Cilj je preneti eksterne potrebe i očekivanja korisnika u interne procese i tokove u organizaciji (Aker, D., V. Kumar, Dej. Dž., 2008, str. 693).

Na bazi istraživanja se definiše i implementira marketing miks strategija za svaki segment kupaca. Kako savremene kompanije menjaju fokus sa proizvoda na kupce, menadžment odnosa sa kupcima postaje sve važniji i utiče na menjanje svih aspekata organizacije, od poslovne strategije i operativnih procesa, do tehnološke infrastrukture, menadžment i organizacione strukture i kulture organizacije. Da bi se ostvario uspešan menadžment odnosa sa kupcima, organizacija mora da neguje ponašanje i implementira procese i tehnologije koje podržavaju kordiniranu interakciju sa kupcima na svim tačkama susreta kupca sa kompanijom. To podrazumeva nove načine:

- Marketinga i brige o kupcima;
- Uspostavljanje kanala prodaje koji su prilagođeni kupcima;
- Negovanje inovacija i saradnje sa ciljem da se unapredi servis kupaca i njihova lojalnost;
- Investiranje u kreiranje, osvajanje i širenje znanja o kupcima u organizaciji, među partnerima i potencijalno među kupcima;
- Prilagođavanje informacionih tehnologija da podrže sve napred pomenuto (Gurau, C., Ranchhod, A., 2002, str. 203).

Jednom implementirana unapređenja ne garantuju dugoročno zadovoljstvo kupaca. Performanse kompanije i konkurenata u odnosu na glavne generatore zadovoljstva treba periodično meriti i na taj način otkrivati stepen povećanja ili smanjenja zadovoljstva kupaca i potrebe za korektivnim merama i unapređenjima. Periodično treba pratiti i promene u okruženju, pošto dinamičnost okruženja utiče na određivanje periodike merenja promene zadovoljstva kupaca. Uspeh organizacije zavisi na prvom mestu od opredeljenosti, od top menadžment pa na dole, da preuzime obavezu da ispuni i prevaziđe očekivanja kupaca, što je preduslov za njihovo dugoročno zadovoljstvo i lojalnost i profitabilnost poslovanja.

## SPROVOĐENJE ISTRAŽIVANJA ZADOVOLJSTVA KLIJENATA U KOMPANIJI DELTA DMD

Kompanija *Delta DMD* je uvoznik i distributer robe široke portošnje, koja na tržištu Srbije zastupa renomirane svetske brendove kao što su: *Beiersdorf, Ferrero, Diageo, Mars, Chipita, Johnson, Perfetti Van Melle, Intersnack, Buitoni i Shark* (Interni podaci Delta DMD-a).

Usluge koje kompanija *Delta DMD* obezbeđuje su prodaja, logistika, brend menadžment i *merchandising*. Ciljne grupe koje kompanija targetira su primarno maloprodaje i veliki trgovinski lanci, a zatim i veleprodajni centri. Značajnu ciljnu grupu čine kupci iz *HoReCa* kanala. Faza u životnom ciklusu je faza pune zrelosti za ovakav tip pružanja usluga. Privredna grana u kojoj posluje *Delta DMD* je izuzetno konkurentna sa velikim brojem učesnika. Kada se analizira situacija na tržištu danas, u odnosu na vreme kada je firma osnovana, primetne su značajne promene. I dalje dominantnu ulogu, u smislu učešća u prodaji imaju mali, samostalni trgovci, ali se učešće moderne trgovine iz godine u godinu povećava. Kupci postaju sve zahtevniji, ne samo u smislu komercijalnih uslova, već i standarda poslovanja koji moraju da budu zadovoljeni. Za svaku kompaniju je veoma bitno da prati situaciju na tržištu, ali i da bude svesna svojih slabosti i snaga i na vreme preduzima korektivne mere kako bi se zadržao trend uspešnog poslovanja. *Delta DMD* je svesna važnosti izgradnje dugoročnih odnosa sa kupcima, i u skladu s tim svake godine se u I i III kvartalu vrši ispitivanje zadovoljstva korisnika usluge.

Prvo istraživanje zadovoljstva sprovedeno je 2007. godine, na celom tržištu. To je podrazumevalo jedinstveni upitnik za izabranu grupu kupaca (uzorak), bez posebnog osvrta na kategoriju kupca, tj. da li su u pitanju samostalne trgovinske radnje ili organizovani maloprodajni lanci. Već posle prvog kruga istraživanja, javila se potreba da se odvojeno radi analiza zadovoljstva uslugom koju pruža *Delta DMD* u zavisnosti od kanala, tako da su 2008. godine sprovedena dva istraživanja zadovoljstva uslugom, u prvom kvartalu na uzorku predstavnika samostalnih trgovinskih radnji, a u trećem kvartalu na uzorku ključnih kupaca. Dobijeni rezultati se analiziraju i pravi se strategija korektivnih mera, u cilju pružanja bolje usluge kupcima i većeg zadovoljstva.

Ciljevi istraživanja su da se utvrdi stepen zadovoljstva kupaca saradnjom sa *Delta DMD*-om po različitim aspektima i da se vidi da li dolazi do rasta zadovoljstva poređenjem sa ocenama dobijenim u

prethodnim istraživanjima. Istraživanjem se sagledava koje su razlike u očekivanjima predstavnika tradicionalnog i modernog kanala, i kako rangiraju isporuku usluge od strane *Delta DMD*. Ispituje se uticaj tehnoloških unapređenja na efikasnost isporuke usluge i da li kupci primećuju unapređenja u smislu kvalitetnije usluge. Takođe se istražuje koji faktori utiču na odluku o kupovini od konkretnog veleprodavca kod tradicionalnih kupaca. Obraća se pažnja na reakciju kupaca na inoviranje ponude i uvođenja novih usluga. Takođe se obraća pažnja na lojalnost kupaca i koliko je moguće ostvariti dugoročnu lojalnost, uzimajući u obzir striktnu poslovnu politiku koju ima *Delta DMD*, što se prvenstveno odnosi na tačnost plaćanja i rabatnu politiku.

Istraživanje zadovoljstva ključnih kupaca rađeno je u septembru 2010. Istraživanje je realizovano prosleđivanjem anketnog upitnika ključnim kupcima poštom. Upitnik je prosleđen svim kupcima koji se u kategorizaciji *Delta DMD*-a vode kao ključni kupci. Stepenn odziva kupaca je bio 79.17%.

Pitanja su prilagođena grupi ključnih kupaca. Osnovne razlike u odnosu na istraživanje tradicionalnog kanala su pitanja vezana za rad *merchandising* službe i promotivne aktivnosti. *Merchandising* služba u *Delta DMD*-u fokusirana je na rad kod ključnih kupaca. U velikim objektima, postoje *merchandiseri* koji ceo dan provode u objektu izlagajući robu. Takođe, promotivne akcije koje se sprovode kod ključnih kupaca su obično namenski pravljenе za određenog kupca, osim u slučaju nacionalnih akcija.

Upitnik je činilo 5 grupa pitanja:

- A. Opšti deo (saradnja, asortiman, informisanost kupaca),
- B. Promotivne aktivnosti,
- C. Komunikacija i profesionalnost osoblja,
  - a) Predstavnici prodaje DELTA DMD,
  - b) Merchandiseri,
- D. Isporuка robe,
- E. Dokumentacija.

Istraživanje zadovoljstva kupaca tradicionalne trgovine rađeno je u februaru 2010. Istraživanje je realizovano prosleđivanjem anketnog upitnika poštom kupcima. Uzorak je napravljen prema regionalnoj pripadnosti (distributivni centri *Delta DMD*-a), tj. učešću konkretnog regiona u ukupnom prometu, i strukturi kupca. Kupci u tradicionalnom kanalu su rangirani po veličini i potencijalu prodaje na A, B i C kupce, pri čemu su A kupci najveći, a C najmanji po potencijalu rasta prodaje. Stepenn odziva je bio značajno niži nego kod ključnih kupaca, od ukupno 1.000

kupca kojima je prosleđen upitnik, 55 se odazvalo pozivu da učestvuju u istraživanju (5.5% odziva). Očekivanje je bilo da oko 10% kupaca pošalje odgovore, uzimajući u obzir iskustva iz prethodnih godina. Međutim, donešena je odluka da zbog kvaliteta odgovora, nije bilo potrebno zvati kupce i tražiti od njih da dostave svoje odgovore, već u analizu uzeti one koji su dobrovoljno odgovorili.

Pitanja u upitniku su prilagođena grupi kupaca. U odnosu na istraživanje ključnih kupaca, ubačena su pitanja o reklamacijama i internetu, tj. web shopu *Delta DMD*-a i pozivnom centru (*call center*), što su specifičnosti saradnje sa ovim kanalom prodaje. Ugovorima sa ključnim kupcima precizirane su odredbe kao što su povraćaj i zamena oštećene robe i robe sa isteklim rokom, prilikom ulistavanja novih artikala moraju da se dosta uzorci i dostave sve informacije o proizvodima, kao i plan promotivnih prodaja, dok kod kupaca iz tradicionalnog kanala ne postoji ovakva struktuiranost saradnje. Takođe je očekivanje da je poručivanje preko web shopa primerenije za kupce iz tradicionalnog kanala, nego za ključne kupce koji imaju drugi sistem odlučivanja o porudžbinama i načine dostavljanja trebovanja. U istraživanju za tradicionalni kanal, prvi put su uvršćena i pitanja o važnosti određenog segmenta saradnje, o faktorima koji utiču na odluku o dobavljaču i poređenje sa konkurencijom.

Upitnik je činilo 7 grupa pitanja:

- A. Opšti deo (saradnja, asortiman, informisanost kupaca),
- B. Komunikacija i profesionalnost osoblja,
- C. Isporuka robe,
- D. Dokumentacija,
- E. Reklamacije,
- F. Internet i pozivni centar (*call center*),
- G. Elementi usluge i konkurencija.

### Analiza rezultata istraživanja zadovoljstva ključnih kupaca

Od učesnika u ispitivanju se zahtevalo da na skali od 1 do 5 rangiraju tačnost navedenih izjava, odnosno daju ocene, gde je 1 značilo – Veoma sam nezadovoljan, a 5 – Veoma sam zadovoljan.

U prvom delu upitnika, kupcima su postavljena pitanja o oceni dosadašnje saradnje, prepoznatljivosti brendova koje distribuira *Delta DMD*, informisanosti o novim artiklima, kao i o oceni prodaje asortimana *Delta DMD*-a i raspoloživosti robe. Ocene dobijene istraživanjem sprovedenom 2010. godine su bolje od ocena iz prethodnog istraživanja. Prosečna dobijena

ocena u prvom segment istraživanja je 4.15 u odnosu na 4.05 iz prethodne godine. Najvišu ocenu kupci su dali prepoznatljivosti brendova koje distribuira *Delta DMD*, a najviši rast zadovoljstva kupaca, u poređenju sa ocenama iz prethodno sprovedenog istraživanja je po pitanju zadovoljstva prodajom proizvoda koji distribuira *Delta DMD*.

Na pitanje o raspoloživosti robe:

26.67% je odgovorilo da kada pošalju porudžbinu više od 70 % je na zalihama;

60.00% je odgovorilo da je više od 90% proizvoda na zalihama;

13.33% je odgovorilo da su svi proizvodi na zalihama;

I u ovom aspektu je ostvareno značajno unapređenje u odnosu na rezultate iz prethodno sprovedenog istraživanja, preko 73% kupaca je odgovorilo da je više od 90% artikala raspoloživo, u odnosu na 55% kupaca koji su ovakav odgovor dali prethodne godine.

U drugom delu upitnika kupcima su postavljena pitanja vezana za efekte različitih oblika promotivnih aktivnosti koji se sprovode u kanalu. Rezultati različitih oblika promotivnih aktivnosti kod ključnih kupaca ocenjeni su bolje nego u prethodnoj godini, ali su još uvek lošiji u odnosu na rezultate dobijene u istraživanju sprovedenom pre početka krize koja je uticala na značajno smanjenje marketinških budžeta. Pošto je ovo izuzetno bitan segment saradnje, preporuka je da ulaganje u marketing aktivnosti na mestu prodaje ne treba zanemariti i da kao jedno od sredstava poboljšanja saradnje treba koristiti zajedničke dogovore sa kupcima o promotivnim aktivnostima.

U trećem delu upitnika ispitivana je ocena komunikacije i profesionalnosti predstavnika *Delta DMD* po viđenju ključnih kupaca. Posebno su kupci pitani o profesionalnosti, obučenosti i ljubaznosti predstavnika prodaje i *merchandisera*. Takođe je postavljeno pitanje o sposobnosti razumevanja i rešavanja problema kupaca od strane agenata prodaje *Delta DMD*-a, kao i o korisnosti *merchandisera*. Ispitanici su davali ocene, gde je 1 značilo – Veoma sam nezadovoljan, a 5 – Veoma sam zadovoljan.

I predstavnici prodaje *Delta DMD*-a i *merchandiseri* su prosečno bolje ocenjeni od strane ključnih kupaca u istraživanju sprovedenom 2010. godine u odnosu na prethodno istraživanje. Najbolju prosečnu ocenu kupci su dali pitanju o ljubaznosti i profesionalnosti i obučenosti predstavnika prodaje i *merchandisinga*, međutim ocene o sposobnosti razumevanja i rešavanja problema su nešto niže nego u prethodnoj godini, tako da je ovo polje za unapređenje u nared-

nom periodu. Pozitivno je što kupci daju više ocene direktnim predstavicima Delta DMD-a, pošto je ovo jedan od najvidljivijih aspekata saradnje.

U četvrtom delu upitnika kupcima su postavljana pitanja o isporuci robe. Svi rezultati odgovora ključnih kupaca u četvrtom delu istraživanja su bolji od rezultata iz prethodnog istraživanja, pri čemu je ovo i najbolje ocenjen aspekt saradnje sa prosečnom ocenom 4.32. Najlošiji rezultat dobijen je na pitanje o proceni brzine rešavanja reklamacija vezanih za isporuku, i to je jedno od polja za dodatno unapređenje. Kupci su najviše ocenili brzinu isporuke.

U petom delu upitnika kupci su pitani o tačnosti i ažurnosti dokumentacije i brzini rešavanja reklamacija vezanih za dokumentaciju. I u ovom segmentu su svi rezultati odgovora ključnih kupaca bolji od rezultata iz prethodnog istraživanja, pri čemu je najlošiji rezultat odgovora o proceni brzine rešavanja reklamacija vezanih za dokumentaciju. Međutim, u odnosu na prethodnu godinu ovo je aspekt kod koga je zabeležen najveći rast. Takođe treba obratiti pažnju na procenu tačnosti faktura od 80%, što je daleko od standarda postavljenog u Delta DMD-u od 97% tačnih faktura. Međutim, kupci su visoko ocenili tačnost faktura sa ocenom 4.27.

Ukupna ocena zadovoljstva ključnih kupaca je bolja u istraživanju sprovedenom 2010. godine u poređenju sa prethodnom godinom. Aspekti saradnje koji su ocenjeni bolje od prosečne ocene su: prepoznatljivost brendova, saradnja sa direktnim predstavnicima Delta DMD-a, agentima prodaje i *merchandiserima*, tačnost faktura i brzina isporuke. Međutim, upravo poslednja dva pomenuta aspekta saradnje predstavljaju polja za unapređenje, pošto dobijeni odgovori o broju dana isporuke i procentima tačnosti faktura su ispod postavljenih standarda u okviru Delta DMD-a. Aspekti saradnje koji su dobili ocene ispod prosečne ocene zadovoljstva su rešavanje reklamacija, raspoloživost robe, tačnost isporuke i efekti promotivnih aktivnosti, i posebno je bitno da menadžment Delta DMD-a poradi na poboljšanju ovih aspekata. I ako je ocena zadovoljstva ključnih kupaca visoka, zaključak analize rezultata je da postoji prostor za unapređenje usluge koju pruža Delta DMD, i to u svim aspektima saradnje. Bitno je spomenuti da je pozitivan trend rasta zadovoljstva ključnih kupaca svim aspektima saradnje, i da treba raditi na njegovom održavanju.

U sprovedenom istraživanju zadovoljstva ključnih kupaca postavljena su pitanja o važnosti pojedinih aspekata saradnje, traženo je od kupaca da rangiraju po značaju postavljene grupe pitanje, pri čemu je 1 najmanje važno, a 5 navažnije.

**TABELA 2.** Rangiranje po važnosti pitanja iz upitnika po mišljenju kupaca Delta DMD-a

a. opšte, program i asortiman	3.87
b. efekti promotivnih aktivnosti	3.33
c. komunikacija i profesionalnost osoblja	3.53
d. isporuka robe	1.93
e. dokumentacija i reklamacije	2.33

Većina kupaca je kao najbitnija rangirala pitanja iz prvog dela upitnika, o asortimanu i informisanosti. Sledeća po značaju je komunikacija i profesionalnost osoblja, pa efekti promotivnih aktivnosti. Kao najmanje značajna pitanja, kupci su rangirali dokumentaciju i isporuke. Uzimajući u obzir ove informacije, može se zaključiti da je kupcima bitna mogućnost da nabave kvalitetan asortiman artikala i da imaju dobru saradnju sa predstavnicima prodaje.

Međutim, kada su kupci pitani a rangiraju po važnosti faktore koje smatraju ključnim prilikom izbora dobavljača, dobijeni su sledeći odgovori:

**TABELA 3.** Faktori koji utiču na izbor dobavljača po mišljenju kupaca Delta DMD-a

h. cena	5.29
e. uslovi plaćanja	5.00
b. kvalitet proizvoda	4.21
c. raspoloživost robe	4.21
a. širina asortimana	3.31
d. brzina isporuke	3.00
f. tačnost isporuke	3.00

Cena i uslovi plaćanja su se izdvojili kao najbitniji faktor pri odluci o izboru dobavljača, da bi posle njih došli kvalitet proizvoda i raspoloživost robe. Kao manje značajni rangirani su faktori vezani za logistiku: širina asortimana, brzina i tačnost isporuke.

### Analiza rezultata istraživanja zadovoljstva kupaca tradicionalnog kanala

U prvom delu upitnika kupcima su postavljena pitanja o oceni dosadašnje saradnje sa DELTA DMD-om, asortimanu i informisanosti o promenama cena i asortimana, kao i u upitniku za ključne kupce. Trebalo je da kupci pri odgovoru na svako pitanje daju odgovor od 1-5, pri čemu je 1 veoma sam nezadovoljan, a 5 veoma sam zadovoljan. Svi odgovori dobijeni u istraživanju sprovedenom 2010. godine su bolji od odgovora dobijenih prethodnim istraživanjem. Kao i

u istraživanju zadovoljstva ključnih kupaca, najbolja ocena u ovom delu istraživanja je po pitanju prepoznatljivosti brendova koje distribuira Delta DMD. Sve ocene su više od ocene 4, tako da se može zaključiti da su rezultati zadovoljavajući. Apekat za unapređenje je informisanost kupaca o promenama u asortimanu i cenama, pošto su dobijene ocene ispod proseka.

U drugom delu upitnika, kupcima su postavljena pitanja o saradnji, komunikaciji i profesionalizmu predstavnika prodaje, znanju o proizvodima i ljubaznosti. Prosečna dobijena ocena je visokoa 4.53, a sva pojedinačna pitanja su bolje ocenjena nego u prethodnom istraživanju.

U trećem delu upitnika kupcima su postavljena pitanja u vezi sa isporukom robe. Svi dobijeni odgovori u ovom delu istraživanja su više ocenjeni u poređenju sa prethodno sprovedenim istraživanjem. Pitanje postavljeno prvi put o stanju isporučene robe dobilo je visoku ocenu od 4.52. Pozitivan trend se primećuje u potrebnom broju dana za isporuku, 1.59, ali kao i kod ključnih kupaca stoji napomena da je ispod postavljenog standarda u okviru kompanije, tako da predstavlja polje za unapređenje.

U četvrtom delu upitnika kupcima su postavljena pitanja vezana za dokumentaciju. Sva pitanja u četvrtom delu upitnika dobila su visoku prosečnu ocenu, pri čemu je najbolje ocenjena tačnost dokumentacije sa prosečnom ocenom 4.69 i procentom preko 94%. Međutim, standard kompanije za tačnost dokumentacije je 97%, tako da ovo predstavlja polje za unapređenje, što su pokazali i odgovori ključnih kupaca.

Peti deo upitnika podeljen je u tri dela: rešavanje reklamacija vezano za sektor prodaje, isporuke i dokumentaciju. Prosečna dobijena ocena na pitanja iz petog dela upitnika je 4.09. Ocene na sva pitanja su bolja nego dobijene u prethodnom istraživanju. Najslabije je ocenjena brzina rešavanja reklamacija vezano za isporuku robe, a najveće poboljšanje je u delu vezanom za rešavanje reklamacija oko dokumentacije. Posebno je dobro ocenjena sposobnost predstavnika prodaje da razumeju probleme kupaca i spremnost referentnih osoba da reše probleme vezane za dokumentaciju. Ova dva segmenta su kupci ocenili najvišom ocenom.

U šestom delu upitnika kupci su pitani da li imaju internet konekciju u svojoj radnji i da li su upoznati sa informacijom da Delta DMD ima organizovanu internet prodaju, 56.6% kupaca je odgovorilo da ima konekciju, a 43.4% da nema. Takođe 32% kupaca je upoznato sa informacijom da Delta DMD ima organizovanu internet prodaju, a 68% kupaca ne. U istraživanju sprovedenom 2009. godine kupci su pitani da li

su zainteresovani za kupovinu preko interneta, i 51% je odgovorilo da jesu. Kada se ukrste pomenuti podaci, primetno je da većina kupaca nije informisana o mogućnosti kupovine robe preko web shopa Delta DMD-a, da više od pola ima tehničke mogućnosti da obavlja kupovinu na ovaj način i da za to postoji zainteresovanost. Preporuka je uraditi kampanju za promovisanje veb kupovine i stimulisati kupce da na ovaj način poručuju robu, pošto su i troškovi za Delta DMD manji pri ovakvom tipu saradnje (troškovi rada agenata prodaje i troškovi obrade porudžbina). Kupci su takođe pitani da li su upoznati sa postojanjem pozivnog centra koji je otvoren za njihove sugestije i žalbe, da li su i da li bi koristili usluge pozivnog centra. 30% anketiranih kupaca je upoznato sa postojanjem pozivnog centra, a 70% nije, ali je samo 3.85% kupaca koristilo usluge pozivnog centra. I u ovom segmentu je primetno da većina kupaca nije obaveštena o postojanju pozivnog centra. Broj telefona na koji kupci mogu da se obrate je odštampan na fakturama i na deklaracijama koje se lepe na artikle, ali je očigledno da je potrebna dodatna edukacija o funkcijama pozivnog centra. Informacije koje mogu da se dobiju preko pozivnog centra, direktno od kupaca su veoma značajne za Delta DMD, pošto pružaju mogućnost da se odmah reaguje na reklamacije i da se propusti isprave, što dovodi do većeg poverenja kupaca i unapređenja saradnje. Takođe se izbegava mogućnost filtriranja informacija od kupaca, pošto one dolaze direktno, a ne preko predstavnika prodaje ili logistike. Preko internet sajta Delta DMD-a kupci takođe mogu da dostave svoje komentare, pritužbe i sugestije, tako da u okviru promotivne kampanje treba kupce informisati i o postojanju ove mogućnosti. Daljim ulaganjem u segment komunikacije sa kupcima preko elektronskog kanala i pozivnog centra mogu se dobiti samo pozitivni rezultati u smislu redovnijih informacija o mišljenju kupaca, njihovim zahtevima i očekivanjima, što vodi većem zadovoljstvu kupaca ukupnom saradnjom sa kompanijom.

U sedmom delu upitnika, kupci su pitani da rangiraju po značaju postavljene grupe pitanja, pri čemu je 1 najmanje važno, a 5 navažnije.

**TABELA 4.** Rangiranje po važnosti pitanja iz upitnika po mišljenju kupaca Delta DMD-a

a. opšte, program i asortiman	4.14
b. komunikacija i profesionalnost osoblja	3.91
c. isporuka	1.69
c. dokumentacija	2.77
d. reklamacije	2.97

Kao i u istraživanju zadovoljstva ključnih kupaca, većina ispitanika je kao najbitnija rangirala pitanja iz prvog dela upitnika, o asortimanu i informisanosti. Sledeća po značaju su komunikacija i profesionalnost osoblja, pa rešavanje reklamacija. Kao najmanje značajna pitanja, kupci su rangirali dokumentaciju i isporuke. I u drugom segmentu, rangiranje značaja faktora koji utiču na izbor dobavljača, dobijeni su slični odgovori, kao i kod ključnih kupaca:

**TABELA 5.** Faktori koji utiču na izbor dobavljača po mišljenju kupaca Delta DMD-a

h. cena	4.41
b. kvalitet proizvoda	5.11
g. uslovi plaćanja	3.28
a. širina asortimana	2.67
c. raspoloživost robe	3.25
f. tačnost isporuke	4.81
d. brzina isporuke	5.41

Cena se izdvojila kao najbitniji faktor pri odluci o izboru dobavljača, da bi posle nje došli kvalitet ispo-

ruke, uslovi plaćanja i širina asortimana. Opet su kao manje značajni rangirani faktori vezani za logistiku: raspoloživost robe, tačnost i brzina isporuke.

Kada se ukrste prikazani podaci, i pored rezultati dobijeni u oba istraživanja, dolazi se do zaključka da su kupcima najbitniji faktori pri odlučivanju o kupovinu cena i uslovi plaćanja. Kupci su svesni značaja kvaliteta proizvoda i asortimana koji može da se nabavi od dobavljača, ali još uvek nedovoljno vrednuju logističke aspekte servisa potrošača pri odluci o izboru dobavljača.

Kao zaključak se može izvesti da savremena tehnološka rešenja utiče na porast zadovoljstva korisnika usluga trgovine na veliko (sve ocene vezane za različite aspekte usluge su bolje nego u prethodnom istraživanju), da postoji pozitivna reakcija korisnika usluge trgovine na veliko na inovacije u ponudi i nove aspekte poslovanja (pitanja vezana za internet poslovanje, postoji spremnost kupaca da sarađuju na ovaj način sa kompanijom), ali ne i da uvođenje savremenih tehnoloških rešenja, inovacija u ponudi i pokrivanja novih aspekata poslovanja pozitivno utiče na lojalnost korisnika usluga trgovine na veliko, pošto su cenu i uslove plaćanja naveli kao glavne faktore pri odlučivanju o izboru dobavljača.

## Reference:

1. Aćimović, S. (2003): Servis potrošača, Ekonomski fakultet, Beograd
2. Aker, D., V. Kumar, Dej. Dž. (2008), Marketinško istraživanje, Ekonomski fakultet, Beograd
3. Kotler, F., Vong, V., Sonders, Dž., Armstrong, G. (2008), Principi marketinga, Mate d.o.o. Beograd, Beograd
4. Veljković, S. (2009), Marketing usluga, Ekonomski fakultet, Beograd
5. Gurau, C., Ranchhod, A., (2002), Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability, *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, Vol. 10, Issue 3, p. 203.
6. Oficijelni sajt Američke agencije za usluge, [www.usaservices.gov](http://www.usaservices.gov), pristupljeno januara 2010. godine

## Summary

### Measuring of Customer Satisfaction on Example of Delta DMD

Ela Kostić

Companies which do business in today's competitive environment, has to continuously work on improvement of their products and services, based on customers' needs. Most widely used method for examine customer expectations and measuring satisfaction is researches, which goal is to evaluate company performance from customer angle and to give management tool for strategic planning. Sur-

veys results have to be used as a base for defining improvements areas. In this article is shown example of company Delta DMD which do customer satisfaction researches twice a year, since 2007, and results of latest researches with guidelines for further improvements in company. **Key words:** measuring of satisfaction, service improvement

**Kontakt:**

**Ela Kostić**

Delta DMD d.o.o. Beograd