

MJERENJE POTROŠAČKOG ZADOVOLJSTVA U FUNKCIJI UPRAVLJANJA MALOPRODAJOM

CONSUMER SATISFACTION MEASUREMENT IN THE FUNCTION OF RETAIL MANAGEMENT

Prof. dr.sc. Marijan Karić

Sveučilište J.J. Strossmayera u Osijeku

Ekonomski fakultet u Osijeku

31 000 Osijek, Gajev trg 7, Hrvatska

Tel: +(031) 224 -400

Fax: + (031) 211 – 604

E – mail: mkaric@oliver.efos.hr

Sažetak

Kvaliteta je ključni čimbenik zadovoljstva kupaca, a time i konkurentnosti poduzeća na tržištu. U ovom radu objašnjavamo metode mjerenja razine zadovoljstva kupaca, mjerenja osjetljivosti prema kupcima i razine usluge kupcima, kao i mjerenja pravodobnosti izvršenja isporuke robe.

Ključne riječi: kvaliteta, zadovoljstvo kupaca, osjetljivost prema kupcima, pravovremenost isporuke, usluge, maloprodaja.

Summary

The quality is a key factor of consumer satisfaction and the company's competitiveness in the market. In this paper we explain methods of measuring customer satisfaction, measuring customer sensitivity and services, as well as timeliness in a goods providing.

Key words: quality, consumer satisfaction, sensitivity to customers, timeliness, services, retailing.

1. UVOD

Pojava koja je posljednjih godina najviše utjecala na ponašanje poduzeća jeste opći proces razvoja slobodnog tržišta i deregulacije u cijelom svijetu. Kao posljedica uvođenja slobodnog tržišnog gospodarstva, u zemljama u tranziciji se razvija intenzivna konkurencija domaćih novoosnovanih privatnih poduzeća, te stranih poduzeća koja postupno ulaze na tržišta zemalja u tranziciji. Promjene koje su proistekle iz deregulacije znatno su povećale potrebe poduzeća za tržišnim i financijskim informacijama.

Mjerenje uspješnosti iz perspektive kupca za suvremene menadžere predstavlja prioritet. Kvaliteta je za kupca jedan od bitnih čimbenika njegove odluke o kupnji, a mjeri se razinom nedostataka proizvoda i usluga, kako ih vidi kupac. Postupak definiranja mjerila uspješnosti prisiljava poduzeće da vidi svoju uspješnost očima kupca. Pritom poduzeće može koristiti usluge trećih osoba koje provode istraživanja anonimnih kupaca ili pomoću postupaka benchmarking-a izvršiti usporedbu svoje uspješnosti s najboljom praksom konkurenata.

Mjerila zadovoljstva kupca odnosno potrošača su ključna mjerila kvalitete. Stoga, danas je sve više uobičajen postupak praćenja i analize broja pisama koja sadrže žalbe i pohvale od strane potrošača. Neka se poduzeća koriste aktivnijim pristupom redovitog ispitivanja uzorka potrošača putem intervjua ili upitnika. Na temelju dobivenih povratnih informacija izračunava se indeks zadovoljstva potrošača, koji može ukazati na probleme u području kvalitete prije nego što oni budu nepovoljno utjecali na poslovni rezultat. Osim toga, kvaliteta se može mjeriti brojem slučajeva reklamacija na temelju jamstva, povrata proizvoda, popusta na cijeni zbog neodgovarajuće kvalitete, te vremenskog razmaka između dva poziva radi servisne intervencije i sl. U dobro organiziranom informacijskom sustavu se pojedina mjerila kvalitete uspoređuju vremenski i prostorno, te redovito prate radi analize trendova razine ostvarene kvalitete proizvoda i procesa.

Ovaj rad opisuje onu vrstu poslovnih informacija raspoloživih menadžerima koja pridonosi zadovoljavanju potreba potrošača, to jest omogućuje uspješno upravljanje kvalitetom proizvoda (trgovačke robe) i usluga poduzeća. U njemu se, također, utvrđuju sposobnosti i ograničenja postojećih informacijskih sustava poduzeća, te ukazuje na značenje i bitna obilježja suvremenih metoda mjerenja zadovoljstva potrošača u maloprodajnim poduzećima.

2. SUVREMENI SUSTAV MJERENJA USPJEŠNOSTI

U izvješćima i analizama uspješnosti poslovanja gospodarskih subjekata prevladavaju financijska mjerila, dok su nefinancijska mjerila u velikoj mjeri zanemarena. Novije spoznaje ukazuju na nužnost većeg oslanjanja na nefinancijska mjerila, koja uspješnije i obično ranije otkrivaju uzroke nepovoljnih kretanja u poslovanju poduzeća. Osim toga, u današnjim uvjetima jake konkurencije, nefinancijska su mjerila u većoj mjeri izraz bitnih čimbenika i samih izvora uspješnog poslovanja.

U mnogim su slučajevima pojedina mjerila uspješnosti međusobno suprotstavljena, to jest poboljšanje razine uspješnosti prema jednom mjerilu može značiti pogoršanje uspješnosti sa stajališta nekog drugog mjerila. Također, posebno je teško utvrditi utjecaj promjena nekih nefinancijskih mjerila na ukupni poslovni rezultat izražen financijskim mjerilima. Kao pogodan način pomirenja suprotnosti između različitih mjerila uspješnosti može poslužiti uravnotežena karta rezultata (engl. *balanced scorecard*) koju su izumili i u praksi primijenili Amerikanci.¹

Uravnotežena karta rezultata je pregled mjerila uspješnosti koji izražava njihovu međusobnu povezanost. Naime, polazi se od činjenice da ni jedno pojedinačno mjerilo uspješnosti ne može osigurati jasan cilj uspjeha ili usmjeriti pozornost na kritična područja poslovanja. Zbog zamršenosti upravljanja poslovnim sustavom poduzeća menadžerima je potreban uvid u sva bitna područja uspješnosti poduzeća istodobno. U uravnoteženoj karti rezultata financijska su mjerila uspješnosti nadopunjena nefinancijskim mjerilima. Financijska mjerila govore o rezultatima već poduzetih aktivnosti, a nefinancijska mjerila govore o čimbenicima koji su pokretači budućih financijskih rezultata.

Mjerila uspješnosti prikazana uravnoteženom kartom rezultata definiraju se na temelju strateških ciljeva poduzeća. Uravnotežena karta rezultata omogućuje promatranje poslovanja iz četiri bitne perspektive i pruža odgovor na četiri temeljna pitanja:

- Kako nas vide kupci (perspektiva kupca).
- U čemu se moramo isticati (interna poslovna perspektiva).
- Možemo li nastaviti poboljšavanje i stvaranje vrijednosti (perspektiva inovacija i učenja).
- Kako mi izgledamo dioničarima (financijska perspektiva).

Polazeći od navedenih pitanja najviši menadžment može lakše razjasniti viziju poduzeća i učiniti je provedivom. Pozornost menadžera

¹ R.S. Kaplan i D.P. Norton, "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February 1992., str. 71 – 79.

se usmjerava na ključna područja sadašnjeg i budućeg uspjeha. U okviru svake od navedenih perspektiva definira se ograničeni broj ciljeva koji se zatim prevode u mjerila njihova izvršenja. Tako su definirani glavni dijelovi uravnotežene karte rezultata koji se sastoje od tri skupine nefinancijskih mjerila (mjerila zadovoljstva kupaca, mjerila unutarnjih poslovnih procesa, te mjerila aktivnosti poduzeća na inovacijama i poboljšanjima) i jedne skupine financijskih mjerila.

Primjena uravnotežene karte rezultata pokazala je dvije bitne prednosti: (1) u jedinstvenom menadžerskom izvješću povezuje brojne naizgled različite elemente strategije jačanja konkurentskog položaja poduzeća, i (2) štiti poduzeće od suboptimalnih odluka, to jest omogućuje menadžerima da spriječe poboljšanje u jednom području na teret drugog područja. Tako je novija praksa menadžmenta pokazala da poboljšanje kvalitete proizvoda ne mora nužno voditi povećanju troškova proizvodnje.

Mjerila uspješnosti iz *perspektive kupca* predstavljaju prioritet za menadžere. Kvaliteta se mjeri razinom nedostataka proizvoda, kako ih vidi kupac. Postupak definiranja mjerila uspjeha prisiljava poduzeće da vidi svoju uspješnost očima kupca. Pritom je često potrebno koristiti usluge trećih osoba koje provode istraživanja anonimnih kupaca ili pomoću postupaka benchmarking-a izvršiti usporedbu svoje uspješnosti s najboljom praksom konkurenata.

Mjerila unutarnjih *poslovnih procesa* (uspješnosti iz interne poslovne perspektive) izvedena su iz mjerila uspješnosti iz perspektive kupca. Tim se mjerilima prate procesi, odluke i akcije unutar poduzeća koje se moraju dogoditi kako bi se zadovoljila očekivanja kupaca. Izbor mjerila iz interne perspektive ovisi o definiranju ciljeva unutarnjeg poslovanja u odnosu na predmet poslovanja, ključne tehnologije, tržišne strategije i sl.

Mjerila iz perspektive *učenja i inovacija* prate sposobnost poduzeća da čini neprekidna poboljšanja na svojim proizvodima i procesima, kao i sposobnost uvođenja novih proizvoda radi prodiranja na nova tržišta i povećavanja vrijednosti poduzeća. Jedno je od najviše korištenih mjerila iz te skupine postotak prodaje novih proizvoda.

Mjerila iz perspektive *dioničara* (financijske uspješnosti) trebaju pokazati koliko operativne aktivnosti poduzeća usmjerene na zadovoljenje kupca, interne procese i inovativne aktivnosti pridonose poboljšanju krajnjeg rezultata (financijskog uspjeha). Kratkoročna financijska mjerila (dobit, rast prodaje, vrijednost dionica) ne pridonose izravno kvaliteti i zadovoljenju kupaca. Obrnuto, kvaliteta i druga nefinancijska mjerila koja su izraz operativnih (nefinancijskih)

aktivnosti, čine temelj financijskog uspjeha. Financijska mjerila uspjeha mogu pridonijeti provedbi programa upravljanja potpunom kvalitetom poduzeća (na temelju procjenjivanja utjecaja kvalitete na financijski rezultat i izvještavanja zaposlenika), premda nepotpuna provedba takvih programa u svim segmentima poslovanja poduzeća može, i pored znatnog poboljšanja kvalitete, donijeti slabe financijske rezultate.

Svaka se strategija poduzeća može prevesti na mjerljive ciljeve. Međutim, nije svaka strategija profitabilna. Kada operativna uspješnost nije dala financijski uspjeh, potrebno je preispitati strategiju poduzeća i planove njezine provedbe. Tako, na primjer, često uspješno poboljšanje kvalitete proizvoda rezultira slabijim korištenjem kapaciteta. Samo usklađeno definiranje i praćenje nefinancijskih i financijskih mjerila uspješnosti omogućuje postavljanje i provedbu dugoročno profitabilne strategije poduzeća.

Područje mjerenja uspjeha iz perspektive kupca obuhvaća tri uža područja: zadovoljavanje potrošačkih potreba, osjetljivost prema kupcima i pravodobnost usluge.

3. MODEL POTROŠAČKOG ZADOVOLJSTVA

Za spoznaju načina potrošačkog ponašanja nije dovoljno istraživati proces kupnje. Pojave koje slijede nakon kupnje i njihove posljedice jednako su važne za postizanje odgovarajućeg konkurentskog položaja poduzeća. Važno je istraživati učenje potrošača na temelju njegovih vlastitih odluka, potrošačko zadovoljstvo ili nezadovoljstvo, te tzv. spoznajni nesklad (engl. *cognitive dissonance*) kao oblik potrošačke dvojbe o ispravnosti odluke o kupnji koja se javlja nakon izvršene kupnje².

Potrošači iskustvu daju posebno mjesto, a poduzeća pokušavaju potrošačima prenijeti znanje ekonomskom propagandom, proizvodnom markom i osobnom prodajom. To su učinkovite metode prenošenja poruke, koje poduzeće može držati pod svojom kontrolom. Poduzeće čini sve kako bi potrošači njegove poruke primili, razumjeli i zapamtili. Ono nastoji utjecati na potrošačevo ponašanje u smislu ponavljanja kupnje. Potrošačko učenje je kombinacija potreba pojedinaca i poticaja iz okruženja.

Zadovoljstvo i *nezadovoljstvo* opisuju pozitivne, neutralne ili negativne osjećaje koji se mogu javiti nakon kupnje. Pritužbe i

² W.O. Bearden, T.N. Ingram i R.W. LaForge: *Marketing, Principles and Perspectives*, Third Edition, Irwin i McGraw-Hill, Boston, 2001., str. 94 – 96.

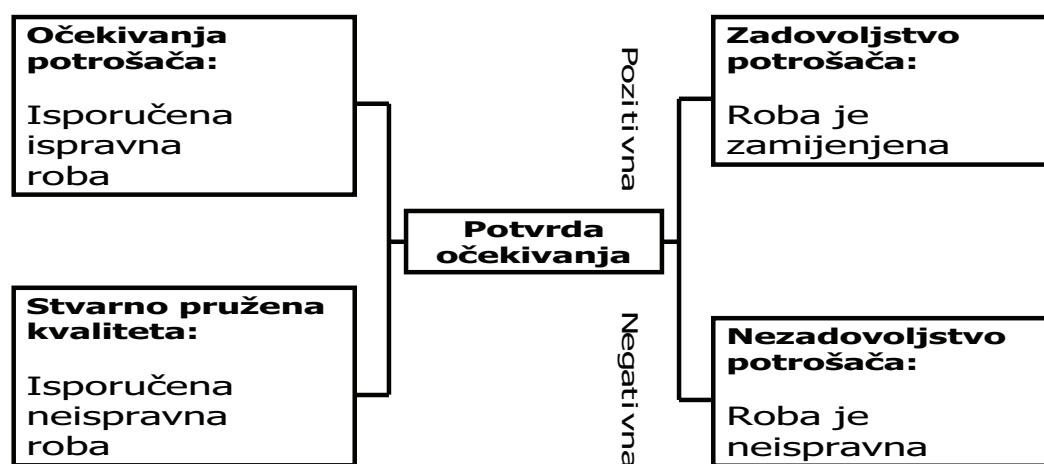
reklamacije potrošača su otvoreni izrazi nezadovoljstva. Potrošačko zadovoljstvo je središnje pitanje marketing koncepcije i glavni uzrok potrošačke privrženosti. Povećana privrženost utječe na rast prihoda, snižava troškove pojedinačnih poslova i smanjuje osjetljivost na cijene. Zadovoljstvo koristi poduzeću, zato što snižava troškove koji nastaju vraćanjem proizvoda, te rješavanjem zahtjeva na temelju jamstava i potrošačkih pritužbi.

Općenito se smatra da su prosudbe o zadovoljstvu i nezadovoljstvu rezultat usporedbi između osobnih potrošačkih očekivanja od kupljenog proizvoda i stvarnih obilježja proizvoda. S jedne strane, kupovine koje se pokažu lošijim od očekivanih imaju za posljedicu negativni prihvati i negativna uvjerenja. S druge strane, kupovine koje se pokažu boljim od očekivanih imaju za posljedicu pozitivni prihvati i pozitivna uvjerenja.

Na slici 1. prikazan je jednostavni model odnosa između potrošačkog zadovoljstva i nezadovoljstva³. Naime, oblikovanje potrošačkog očekivanja započinje prethodnim potrošačkim iskustvima s određenim proizvodima i markama. Na očekivanja utječu marketinške komunikacije, uključujući ekonomsku propagandu, kao i usmene komunikacije. Kada potrošač posjeti robnu kuću radi kupnje određene robe, redovito ima definirana određena očekivanja o tome kakav proizvod bi trebao dobiti. Usporedba između očekivanja kupca i razine obilježja koje ima kupljena roba ima za posljedicu potvrdu ili podbacivanje očekivanja i kao rezultat zadovoljstvo ili nezadovoljstvo. Tako potrošač stječe pozitivna ili negativna uvjerenja koja služe kao podloga za oblikovanje njegovih budućih stavova i očekivanja.

³ Op. cit., str. 95.

Slika 1. Model potrošačkog zadovoljstva



Potvrđivanje se općenito smatra najvažnijom odrednicom zadovoljstva. Međutim, na zadovoljstvo izravno utječu očekivanja i ostvarenja. Istraživanja su pokazala da potrošači s višim očekivanjima iskuse više razine zadovoljstva i da ostvarenja, neovisno o pozitivnom i negativnom potvrđivanju, vrše izravni utjecaj na osjećaj zadovoljstva. Isto tako, istraživanja o automobilima pokazuju da su potrošači s više poznavanja automobila obično više zadovoljni sa svojim kupovinama, nego kupci koji manje znaju o automobilima. Neovisno o tome, poduzeća koja prihvaćaju potrošački pogled na vrijednosti moraju koristiti marketinške komunikacije koje potiču samo realna očekivanja.

Mnoga poduzeća redovito mjere zadovoljstvo i priznaju da je ono važna odrednica zadržavanja kupaca. Međutim, mjerenje zadovoljstva traži razmatranje ne samo onoga što potrošač stvarno prima, nego i onoga što bi mogao primiti. Zbog toga, poduzeća moraju istraživati svoju konkurenciju. Pokazalo se da spoznaja ukupne kvalitete bolje služi predviđanju, nego zadovoljstvo iskazano spremnošću potrošača da i dalje kupuje. Praktičari se slažu da samo vrhunsko izvršenje uvjetuje stvarnu razliku u potrošačkoj privrženosti. Uspjeh metoda koje mjere razinu zadovoljstva ovisi o standardima, koji se utvrđuju bilo u odnosu na konkurentsku kvalitetu, bilo prema ciljevima koje je u odnosu na kvalitetu utvrdio menadžment. Mjerenje potrošačkog zadovoljstva je korisno za prepoznavanje područja u kojima je potrebno poboljšanje u smislu jačanja odnosa s kupcima, kao i kasnije procjene o tome koliko učinkovito i zadovoljavajuće se isporučuju proizvodi odnosno pružaju usluge.

Prema tome, zadovoljstvo utječe na kasnija očekivanja, ponašanje u kupnji i privrženost kupaca. Nezadovoljstvo može imati za posljedicu nekoliko oblika *potrošačkih pritužbi*. To su obično usmene reakcije (izražena zadovoljstva izravno prodavačima), privatne reakcije (iznošenje negativnih mišljenja pred prijateljima) i reakcije trećoj strani (upućivanje žalbi udrugama za zaštitu potrošačkih prava ili čak poduzimanje pravnih mjera). Važno je znati da su usmene osobne poruke vrlo uvjerljive i utjecajne.

Potrošačke pritužbe su povratne informacije o proizvodima, uslugama i radu poduzeća koje marketinški stručnjaci nikad ne smiju uzimati olako. Nezadovoljni kupci prenose svoje mišljenje većem broju ljudi nego zadovoljni kupci. U stvari obično se nezadovoljni kupci ne žale poduzeću. Kako je nove kupce teško pronaći, održavanje zadovoljstva među postojećim kupcima trebalo bi biti primarni zadatak.

Kako bi dobila povratnu informaciju, neka poduzeća čak potiču svoje kupce da se žale. Poduzeća koja znaju što smeta njihovim kupcima imaju veće šanse ispraviti probleme, zadržati prodaju i spriječiti daljnju štetu. Neka su poduzeća tako organizirana da se osoblje i menadžeri redovito sastaju radi razmatranja potrošačkih pritužbi. Težnja je takvih poduzeća da svaki potrošač bude, ne samo zadovoljan, nego vrlo zadovoljan. Neka istraživanja govore da potrošači koji imaju dobro iskustvo kažu u prosjeku petorici drugih ljudi, a oni koji imaju loše iskustvo prenesu to dvostruko većem broju ljudi⁴.

Spoznajni nesklad je još jedan od rezultata potrošačkog ponašanja, odnosno oblik dvojbe koji nakon izvršene kupnje potrošač osjeća u vezi s ispravnošću odluke o kupnji. Potrošač gotovo redovito osjeća veću ili manju napetost koja proizlazi iz istodobnog postojanja dvaju sukobljenih zamisli ili vjerovanja. Riječ je o negativnom osjećaju koji se javlja pri većim kupnjama, kao što su, na primjer, kupnja kuće ili stana, skupog namještaja, kućanskih aparata i uređaja. Ako je takva dvojba jaka i učestala javit će se potrošačko nezadovoljstvo. Spoznajni nesklad će biti jak kada je odluka o kupnji potrošaču važna, izbor nije jasan, procijenjeni rizik je veliki, kupljena roba je vidljiva, a odluka zahtijeva dugoročno odricanje.

Nesklad može utjecati na stavove nakon prodaje, mijenjati ponašanje i uzrokovati traženje dodatnih informacija. Posebne marketinške strategije mogu se koristiti za smanjenje spoznajnog

⁴ J. Waldrop: «Educating the Customer», *American Demographics*, September 1991., str. 44. Prema: W.O. Bearden, T.N. Ingram i R.W. LaForge, Op. cit., str. 95.

nesklada nakon prodaje, uključujući redovite programe naknadnih komunikacija s kupcima radi otklanjanja dvojbi i poticanja uvjerenja u prednosti proizvoda. Čvrsti planovi *usluga održavanja* pružaju sigurnost i povećavaju zadovoljstvo kupca nakon kupnje, kao i jamstva osigurana nakon kupnje radi zaštite kupaca od problema koji se mogu javiti.

4. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA KUPACA

Poduzeće može osigurati financijsku uspješnost jedino ako tijekom određenog razdoblja uspješno zadovolji potrebe svojih kupaca. Razlika između poduzeća koje postoje tokom vremena ostvaruje visoku kvalitetu i poduzeća koje u tome ima problema obično je razina do koje se poduzeće zalaže pri zadovoljavanju potreba svojih kupaca. Procjena uspješnosti u zadovoljavanju potreba kupaca mnogo je složenija od procjene financijske uspješnosti. Razlog je u tome što ne postoje veličine koje se mogu jednostavno izračunati i izraziti prepoznatljivim jedinicama mjere kao što su novčane jedinice. Zbog nepostojanja standardiziranih mjerila, gotovo je nemoguće međusobno uspoređivati takve vrste uspješnosti. Bez obzira na to, neka su poduzeća dobro poznata kao izrazito kupcu odnosno potrošaču usmjerena poduzeća, dok druga u tom smislu nisu osobito cijenjena.

Pojave koje želimo pratiti i analizirati moramo mjeriti i evidentirati. Razina zadovoljstva potrošača određenim proizvodom ili uslugom može biti problem poduzeća koji neće biti riješen sve dok ne bude prekasno. Na primjer, prodavaonica robe široke potrošnje može imati dobru lokaciju, uslužno osoblje i svu potrebnu opremu. Međutim, ako je roba slabe ili promjenljive kvalitete, potrošači se neće vraćati. Što je još važnije, potrošači možda nikada neće reći vlasniku prodavaonice da nisu zadovoljni robom. Jednostavno više ne dolaze, a vlasnik ne zna u čemu je problem sve dok ne bude prekasno. Usmeno prenošenje mišljenja može učiniti više štete, nego što ekonomska propaganda može popraviti i takva poduzeća postupno propadaju.

Za procjenu uspješnosti u zadovoljavanju potreba kupaca može se koristiti *analiza jaza*, to jest istraživanje zadovoljstva kupaca proizvodom ili uslugom poduzeća u usporedbi s njihovim očekivanjima. Proviđa se u tri koraka: (1) određivanje jaza (razlike između očekivanja i dojmova kupaca), (2) otkrivanje izvora jaza (pogrešna očekivanja, neodgovarajuća priprema, izvedba ili naknadne aktivnosti) i (3)

poduzimanje mjera za ispravljanje pogrešaka (zalaganje za rješavanje problema, komuniciranje, ponovna procjena jaza).⁵

Analiza jaza započinje određivanjem veličine jaza između potrošačkih očekivanja i dojmova kupaca, ako jaz uopće postoji. S kupcima je potrebno na određeni način komunicirati radi preciznog određivanja kakva su bila njihova očekivanja i kako se njihovi dojmovi o uspješnosti poduzeća mogu s tim usporediti. Posebna se pozornost mora pokloniti određivanju stvarnih očekivanja kupaca, a ne što voditelji poduzeća misle da su očekivanja kupaca. Za otklanjanje tako utvrđenog stvarnog jaza može pomoći strategija neprekidnog poboljšavanja.

U daljnjem postupku analize jaza slijedi dublje istraživanje radi određivanja uzroka jaza između očekivanja kupaca i njihovih dojmova o uspješnosti. Svaki uzrok zahtijeva različitu vrstu mjera ispravljanja. Jaz može proizlaziti: (1) iz pogrešnih očekivanja, (2) iz loše pripreme, (3) iz neodgovarajuće izvedbe ili (4) iz neodgovarajućih naknadnih aktivnosti.

Pogrešna očekivanja mogu nekada uvjetovati nastanak jaza. Prije svega, poduzeće može prenijeti pogrešna očekivanja. Problem može proizlaziti iz pogrešne komunikacije u kojoj su kupci dovedeni u zabunu oko toga što bi trebali očekivati. Uzrok može biti u tome što je kupcu obećano više nego što mu se može pružiti. Razborit menadžer savjetuje zaposlenicima da «obećaju manje a izvrše više». Naime, bolje je podbaciti u obećavanju, a prebaciti u izvršenju, nego obrnuto, kako bi se izbjegao jaz u očekivanju.

Loša priprema je drugi uzrok jaza koji se javlja u proizvodnji proizvoda ili u pružanju usluga. U tom slučaju, očekivanja kupca su točno procijenjena, ali je tim za oblikovanje proizvoda razvio proizvod koji ne pruža ono što se pretpostavljalo da pruža. U uslužnom poduzeću, ekvivalent tijeku oblikovanja proizvoda je propust da se razvije sustav koji osigurava dobru uslugu. Dok u proizvodnji može nastati tvornička pogreška, u pružanju usluga je, u pravilu, riječ o nedostatnoj obučenosti osoblja koje pruža usluge.

Neodgovarajuća izvedba je treći uzrok jaza koji se tiče stvarnog izvršenja u proizvodnji proizvoda, pružanju usluge, prodaji ili osiguranju servisiranja proizvoda nakon prodaje. Taj jaz može biti uzrokovan slabo priučenim zaposlenicima, lošim unutaršnjim komunikacijama, problemima s dobavljačima, neodgovarajućim sustavima isporuke ili nedostatnom koordinacijom između različitih skupina unutar poduzeća.

⁵ F.L. Fry, C.R. Stoner i R.E. Hattwick: *Business, An Integrative Approach*, Second Edition, Irwin i McGraw-Hill, Boston, 2001., str. 490 – 495.

Neodgovarajuće naknadne usluge odnose se na jamstva i stupanj spremnosti prihvatanja vraćene robe ili njezine dorade. Menadžeri bi se trebali periodično konzultirati s kupcima radi procjene razine do koje jamstva odgovaraju potrebama kupaca. Osjetljivost prema kupcima kojima se jamstvo daje potiče, ne samo veću odanost kupaca poduzeću, nego i utječe na kupce da više komuniciraju s poduzećem kako bi mu stavili na znanje u kojoj mjeri njihovi dojmovi odgovaraju njihovim očekivanjima.

5. MJERE ZA POSTIZANJE POTROŠAČKOG ZADOVOLJSTVA

Nakon izvršene kupnje, odnosno u razdoblju kada koristi proizvod, potrošač počinje oblikovati i svoje stavove o izvršenoj kupnji. Tada potrošač može početi kritički procjenjivati svoju odluku. U stvari, potrošač čak može tražiti način kako bi održao vezu s prodavateljem radi pribavljanja dodatnih informacija koje će potvrditi ispravnost odluke o kupnji. Stoga, maloprodajna poduzeća moraju biti spremna pratiti svoje kupce nakon kupnje kada je riječ o skupim proizvodima, čije je korištenje otežano ili može utjecati na društveni položaj potrošača. Često se koriste pisma zahvale koja slijede iza velikih kupovina. Naime, maloprodajna poduzeća znaju da potrošači mogu imati dvojbe u vezi s kupnjom. Ako se obrate prodavatelju i postavljaju pitanja ili izraze čak i malu pritužbu, potrošači vjerojatno samo žele dodatnu potporu. Osoblje u prodaji ne smije izbjegavati takve potrošače i na njihove pozive mora odgovarati odmah.

Maloprodajna poduzeća mogu poduzimati različite mjere kako bi unaprijed smanjila moguće nezadovoljstvo potrošača ili ispravila već učinjene pogreške. Prije svega, moraju planirati strategije smanjenja vjerojatnosti moguće pogreške. Dopuštanje odustajanja od kupnje uz povrat cijelog iznosa plaćenog novca osigurava veće zadovoljstvo potrošača i smanjuje spoznajni nesklad zato što potrošač koji zna da može odustati u određenom roku od dana kupnje neće toliko brinuti za ispravnost svoje odluke. Takvim pristupom prodavatelj ostavlja dostatno vremena koje je potrebno kako bi potrošač naučio koristiti proizvod i mogao ostvariti punu korist⁶.

Jaz između očekivanja i izvršenja koji je nastao slučajno može se otkloniti brzim reagiranjem maloprodajnog poduzeća. Većina potrošača

⁶ R. Hasty i J. Reardon: *Retail Management*, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1997., str. 154.

prihvaća činjenicu da poduzeće čini slučajne pogreške. Kakve će biti posljedice nastalih pogrešaka ovisi o mjerama koje će osoblje prodavatelja poduzeti. Prodajno osoblje mora znati da informacije koje je potrošač dobio iz prethodnog kupovnog procesa ili tijekom korištenja proizvoda postaju ulazni elementi budućeg ponašanja potrošača pri kupovanju. Tijekom cijelog procesa odlučivanja o kupovini potrošač prikuplja informacije koje mogu promijeniti njegove poticaje, stavove i dojmove, kako o proizvodu, tako i o prodavatelju. Sve će to značajno utjecati na proces potrošačkog odlučivanja kada mu se ponovno javi slična potreba. Ukupno zadovoljstvo ostvareno određenom kupovinom temelji se na tada pribavljenim informacijama i može poticati potrošača da se vrati ili ne u istu prodavaonicu radi nove kupnje.

Vlasnici automobila redovito voze svoj automobil radi servisiranja u najbližu ovlaštenu radionicu koja radi kvalitetno. Može se dogoditi da korisnik usluge održavanja nakon preuzimanja svog automobila, ustanovi da nisu izvršene sve potrebne zamjene dijelova. Korisnik će biti ljut ako je postojala opasnost za njegovu sigurnost u vožnji. Međutim, još je važniji odgovor radionice na vlastite pogreške. Voditelj radionice bi korisniku uz ispriku morao pokazati spremnost odmah i bez dodatnih troškova izvršiti potrebne naknadne zamjene i čak mu dati prigodne darove radi ublažavanja njegova razočaranja. Ako bi se voditelj potrudio ne bi izgubio jednog korisnika.

Ovdje je još jedanput potrebno istaknuti važnost pravilnog komuniciranja s kupcima. Komuniciranje može biti važnije od otklanjanja jaza između izvršenja i očekivanja. Lijepim riječima možemo uvjeriti kupce da su oni važni i da su njihove potrebe prioritet poduzeća. Održavanje dobrih odnosa s kupcima važan je zadatak, zato što iz tog odnosa kupac stvara predodžbu o budućem ponašanju poduzeća, koje mora ustrajati na obećanjima koje je dalo. Ako postoji dobar odnos između kupca i prodavača, tokom vremena oni postaju ovisni jedan o drugom⁷. Komuniciranje pomaže menadžerima da točno doznaju u čemu je problem, te je li primijenjeno rješenje doista riješilo problem.

Problemi koji dovode do potrošačkog nezadovoljstva mogu biti različiti. Mogu se klasificirati na sljedeći način⁸:

⁷ S. Dibb, L. Simkin, W.M. Pride i O.C. Ferrell, *Marketing*, Prijevod, MATE, Zagreb, 1995., str. 9.

⁸ Berry L.L.; Bennett, D. R.; Brown, C.W.: *Service Quality*, Dow Jones-Irwin, Homewood, Illinois, 1989., str. 30.; Zemke, R.; Schaff. D.: *The Service Edge*, New American Library, New York, 1989., sve prema: J.B. Mason i M.L. Mayer, *Modern*

1. Shvaćanje menadžera o potrošačkim očekivanjima razlikuje se od stvarnih potrošačkih želja.

2. Upute menadžera o posluživanju potrošača razlikuju se od njegovih predodžaba o potrošačkim očekivanjima.

3. Usluga pružena potrošaču razlikuje se od uputa menadžera za posluživanje potrošača.

4. Ono što je rečeno o pruženoj usluzi u vanjskim izvještajima razlikuje se od stvarno pružene usluge.

U uvjetima zaoštrene konkurencije, maloprodajna poduzeća moraju oblikovati strategiju zadržavanja potrošača. Ne samo što je privlačenje novih potrošača skuplje od zadržavanja postojećih potrošača, nego je i potrošač koji je došao do uvjerenja da treba ostati, više odan tom poduzeću, nego što je to bio ranije. Pravilno rješavanje pritužbi potrošača povoljno utječe na druge potrošače koji dobivaju poticajne informacije od postojećih potrošača. Na taj način strategija rješavanja učinjenih pogrešaka pridonosi većoj odanosti potrošača, a potrošačke pritužbe postaju korisno sredstvo kontrole kvalitete maloprodajne aktivnosti.

Menadžment u maloprodaji može djelovati na rješavanje potrošačkog nezadovoljstva na više načina. Za proizvode veće vrijednosti mogu se davati jamstva kvalitete i ispravnosti proizvoda. Jamstva se daju za različita razdoblja, a pokrivaju unutarnje mane proizvoda i druge probleme koji nastaju zbog loše izrade i neodgovarajućeg materijala. Neka poduzeća imaju savjetnike za potrošače čija je zadaća premostiti komunikacijski jaz između potrošača i menadžera. Savjetnici vode računa o tome da se pritužbe i pitanja potrošača obrađuju brzo i pošteno. Veliki maloprodajni lanci i proizvodna poduzeća obrazuju posebne profesionalne osobe za pružanje pomoći poduzeću kako bi mogli što bolje odgovoriti na potrošačke zahtjeve. Takve osobe mogu utjecati na mnoge funkcije u poduzeću, od razvoja proizvoda do marketinga, kako bi zadovoljile interese potrošača. Koriste se i različite vrste potrošačkih arbitraža i posrednika koji pomažu riješiti potrošačke pritužbe bez sudske parnice. Arbitraža radi za dobrobit potrošača, ali isto tako štiti trgovce od neodgovornih potrošača. Na razini pojedinih gospodarskih grana (na primjer, elektroničke opreme, kućanskih aparata, automobila, namještaja i osiguranja) razvijena su samostalna tijela za rješavanje potrošačkih pritužbi. Svjesna

da potrošačke poruke mogu biti važne, kako za dizajn i proizvodnju, tako i za prodaju njihovih proizvoda, neka poduzeća uvode besplatne telefone i prate različite dimenzije usluge koju pružaju potrošačima.

6. MJERENJE OSJETLJIVOSTI PREMA KUPCIMA

Analiza jaza nije dostatna za mjerenje reagiranja poduzeća na potrošačke potrebe. Dok analiza jaza pretpostavlja neku razinu potrošačkih očekivanja i određeni stupanj uspješnosti poduzeća, osjetljivost prema kupcima, obično je neočekivano reagiranje. Mjerenje osjetljivosti prema kupcima je menadžersko sredstvo koje pokazuje kako poduzeće reagira na informacije od kupaca.

Menadžeri moraju pratiti kako poduzeće odgovara na zahtjeve i žalbe kupaca. Od poduzeća se zahtijeva reagiranje bez odlaganja radi prilagođavanja kupcima. U mnogim poduzećima važniji zaposlenici imaju ovlasti odmah reagirati na promjene potrošačkih potreba i naknadno izvijestiti nadređene o tim promjenama.

Praćenje osjetljivosti prema potrošačima važno je zato što povećava odanost potrošača poduzeću. Na taj način poduzeće dobiva važnu povratnu informaciju od svojih kupaca, koja može biti upotrijebljena u konkurentske svrhe. Poduzeće može od kupca dobiti poseban zahtjev u pogledu obilježja proizvoda ili načina izvršenja usluge. U tom slučaju poduzeće mora ponuditi ono što može učiniti odmah i pokazati želju da pomogne. Reagiranje na pravi način jača povjerenje kupca u poduzeće. Jedan broj poduzeća ima posebne telefonske linije namijenjene za primanje žalbi i komentara od kupaca. Osoblje koje prima takve pozive mora biti dobro upoznato s djelatnošću poduzeća, zato što su takve linije normalni izvor novih ideja za poboljšanja u poduzeću.

Budući da je osjetljivost na kupca obično povremeno i pojedinačno djelovanje, teško je mjeriti kako to poduzeće čini. U praksi se u tu svrhu prate pisma pohvale. Neki će kupci dati poduzeću na znanje kada je izvršilo posao iznad njihovog uobičajenog očekivanja. Još veću pozornost privlače pisma žalbe. Na ta se pitanja mora ne samo odgovoriti, nego je nužno i pomno istražiti u čemu je problem i što ga uvjetuje.

Jedno od mogućih mjerila osjetljivosti prema kupcu ili izraz slabe osjetljivosti jesu komunikacije drugog stupnja. Riječ je o komunikacijama koje kupci koriste samo kada se njihov prvi pokušaj izravnog komuniciranja radi postizanja zadovoljstva pokaže uzaludnim. Kupac može imati primjedbu na funkcioniranje računala koje je nedavno kupio. Vratio je računalo u prodavaonicu u kojoj ga je kupio, a prodavač

mu je rekao da ne mogu popravljati računalo zato što više nije pod jamstvom. Osjećajući da je nepravedno tretiran, kupac se obraća bilo poslovođa prodavaonice, bilo proizvođaču. Takvo obraćanje je komuniciranje drugog stupnja. Što je poduzeće osjetljivije prema svojim kupcima, trebalo bi imati manje komunikacija drugog stupnja.

Jasno je da se u nekim situacijama javljaju komunikacije drugog stupnja, a poduzeće doista ne može pomoći kupcu. Nekada je žalba kupca neopravdana, a nekada je izvan kontrole poduzeća. Međutim, čak i kada poduzeće ne može ništa učiniti da riješi problem, komunikacija drugog stupnja mora dobiti prioritet. Poduzeće mora tražiti način minimaliziranja štete. Takve komunikacije bi se trebale evidentirati radi određivanja je li riječ o pojedinačnom slučaju ili općem problemu. Poduzeće mora biti spremno, kako na preventivno djelovanje, tako i na naknadno djelovanje kad god je moguće.

7. MJERENJE PRAVOVREMENOSTI IZVRŠENJA ISPORUKE

Poduzeća moraju pratiti u kojem vremenu izvršavaju narudžbe kupaca. Pokazatelji pravovremenosti su važna mjerila učinkovitosti i uslužnosti poduzeća prema kupcu.

Proizvođači mjere vrijeme koje je nakon primitka narudžbe potrebno da se proizvede proizvod. Odjeli za razvoj proizvoda mjere koliko im je potrebno za razvoj i testiranje novog proizvoda. Trgovačka poduzeća mjere koliko im je vremena potrebno za izvršenje isporuke. Uslužna poduzeća mjere koliko im je vremena potrebno da pruže uslugu svojim kupcima (klijentima). U nekim poduzećima i bankama žele znati koliko dugo njihovi klijenti stoje u redu.

Mjerenje vremena za odgovor na narudžbu posebice je važno kada se usluga pruža na određenom mjestu. Kupci su prinuđeni planirati svoje aktivnosti do trenutka kada će im biti pružena usluga. Mjerenje pravovremenosti je važno, bilo da je riječ o velikom proizvodnom ili trgovinskom poduzeću, bilo da je riječ o maloj servisnoj radionici čiji vlasnik mora osigurati odgovarajući broj zaposlenika na poslovima pružanja usluga.

Servis za pranje automobila može mjeriti svoju pravovremenost u preuzimanju vozila od klijenata. Kada klijent stigne evidentira se vrijeme dolaska, obećano vrijeme čekanja i vrijeme koje je čekao. Na taj način vlasnik servisa dobiva informaciju jesu li klijenti dobili uslugu u kraćem vremenu, nego što im je obećano. Mjeri se usluga kupcu sa stajališta izvršenja onoga što je obećano. Također, na taj način vlasnik dobiva informaciju o odnosu ponude i potražnje za uslugama u

njegovom servisu. Vlasnik zna okvirno koliko dugo je prosječni klijent voljan čekati da dobije mjesto prije nego što ode konkurentu. Evidentiranjem vremena čekanja i broja klijenata koji su otišli, vlasnik može dobiti osjećaj o tome koliko klijenata gubi i treba li nešto poduzeti.

Nakon mjerenja pravovremenosti menadžeri poduzeća prilagođavaju izvršenje na temelju vlastite prosudbe. Ako poduzeće ima apsolutno najbržu uslugu ne znači nužno da će ostvariti potreban tržišni udio. Međutim, ako ima najsporiju uslugu u pravilu će izgubiti tržišni udio kada kupci imaju mogućnost drugog izbora. Prilagodbe se temelje na odnosu između pravovremenosti i troškova. Ako je vrijeme odgovora barem primjereno, menadžer se možda neće odlučiti uzeti još osoblja ili mijenjati sustav poslovanja, zato što promjena može nositi veće troškove nego koristi od bržeg vremena odgovora. Ako poduzeće može kupcu pružiti dodatnu uslugu u vremenu čekanja na izvršenje naručenog posla, kao što gosti u ugodnom ambijentu restorana čekaju na uslugu, neće biti opravdanja uzimati dodatno osoblje radi ubrzanja usluge.

8. ZAKLJUČAK

Uobičajeno izvještavanje o kretanju dobiti i opsega prodaje u poduzeću obuhvaća samo jedan dio važnih informacija o uspješnosti poslovanja poduzeća. Mjerenje uspješnosti je znatno složeniji problem od izrade godišnjih financijskih izvješća. Osim financijskih mjerila, ukupna uspješnost se mora ocjenjivati, također, sa stajališta kupca, kvalitete proizvoda i usluga.

Financijska mjerila su bitna i temeljna mjerila uspješnosti. Međutim, daju sliku samo dijela ukupne uspješnosti poduzeća. U određenim razdobljima poduzeća prikazuju izrazito dobru financijsku uspješnost, premda već u to vrijeme postoje značajni signali budućih problema. Razlozi su često u području nesposobnosti poduzeća da zadovolji rastuće potrebe potrošača, poveća kvalitetu proizvoda i procesa, ponudi nove proizvode, pruži dodatne usluge, i sl.

Posebice je važno područje mjerenja uspješnosti sa stajališta kupaca. Zadovoljstvo kupaca zahtijeva ispunjavanje očekivanja kupaca u tri važna područja, koja je potrebno mjeriti. To su područja zadovoljavanja potreba kupaca, osjetljivost prema kupcima i pravovremenost u odgovoru na potrošačke zahtjeve. Zadovoljavanje potrošačkih potreba može se mjeriti analizom jaza, koja zahtijeva usporedbu potrošačkih očekivanja sa zadovoljstvom kupaca. Osjetljivost prema kupcima i razina usluge može se mjeriti brojem reklamacija i obraćanja višim razinama menadžmenta. Pravovremenost se odnosi na gotovo sva

područja poslovanja. Može se mjeriti takvim veličinama kao što su dužina vremena potrebnog za proizvodnju proizvoda i dužina vremena koje kupac u trgovačkom ili uslužnom poduzeću mora čekati dok ne bude poslužen.

Menadžer poduzeća mora pratiti, mjeriti i prikupljati informacije o svim pojavama u poduzeću koje se nalaze pod njegovom kontrolom, a utječu na zadovoljstvo kupaca. Tako će biti u položaju lakše rješavati nastale probleme u ključnom području osiguravanja konkurentnosti poduzeća.

LITERATURA

1. Bearden, W.O., Ingram, T.N. i LaForge, R.W.: *Marketing, Principles and Perspectives*, Third Edition, Irwin i McGraw-Hill, Boston, 2001.
2. Dibb, S., L. Simkin, W.M. Pride i O.C. Ferrell: *Marketing*, Prijevod, MATE, Zagreb, 1995.
3. Drury, C.: *Management Accounting for Business Decisions*, International Thomson Business Press, London, 1997.
4. Fry, F.L., C.R. Stoner i R.E. Hattwick: *Business, An Integrative Approach*, Second Edition, Irwin i McGraw-Hill, Boston, 2001.
5. Hasty, R. i Reardon, J.: *Retail Management*, McGraw-Hill Companies, Inc., New York, 1997.
6. Kaplan, R.S. and Norton, D.P.: "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, September-October 1993.
7. Kaplan, R.S. and Norton, D.P.: "The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance", *Harvard Business Review*, January-February 1992.
8. Karić, M.: *Ekonomika poduzeća*, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007.
9. Karić, M.: *Mikroekonomika*, Ekonomski fakultet, Osijek, 2006.
10. Mason, J.B. i Mayer, M.L.: *Modern Retailing, Theory and Practice*, Fifth Edition, BPI/Irwin, Homewood i Boston, 1990.
11. Mowen, J.C.: *Consumer Behavior*, MacMillan Publishing Company, New York, 1987.

12. Peter J.P. i J.C. Olson: *Consumer Behavior and Marketing Strategy*, Fourth Edition, Irwin i McGraw-Hill, Boston, 1996.
13. Porter, M.E.: *On Competition*, Harvard Business Review Book, Boston, 1998.