

**ANALIZA METODA MJERENJA ZADOVOLJSTVA KUPCA
PREMA STANDARDU ISO 9000:2000, SA AKCENTOM NA USLUGE**

**ANALYSIS OF THE MEASUREMENT CUSTOMERS SATISFACTION
METHODS ACCORDING TO ISO 9000:2000 STANDARD, WITH
EMPHASIS ON THE SERVICE**

Dr. Safet Brdarević, red. prof.
Mašinski fakultet u Zenici

Džemal Kulašin, dipl.ing.
Ekonomska škola Travnik

Kvalitet je zadovoljstvo kupca
/ Wayne/

Progres koji se ne može mjeriti - ne postoji
/Bellonn/

Ključne riječi: kupac, zadovoljstvo, mjerenje, metoda, analiza, usluga

REZIME

U ovome se radu klasificiraju i karakteriziraju metode mjerenja zadovoljstva kupca, s osobitim naglaskom na mjerenje zadovoljstva uslugama. Definirano je pet osnovnih kriterija za ocjenjivanje metoda mjerenja, a kao poseban kriterij postavljena je saglasnost sa zahtjevima standarda ISO 9000:2000. Naime, kako standard ne propisuje metodu mjerenja, već samo obavezuje organizacije da sprovedu mjerenja, stvoren je prostor za različito tumačenje pojedinih metoda i njihovu primjenu u praksi. Posebno su analizirane mogućnosti primjene pojedinih metoda u našim prilikama, kroz analizu kriterija troškova i neophodnih resursa za implementaciju pojedine metode.

Keywords: customer, satisfaction, measurement, method, analysis, service

SUMMARY

Classification and characterisation of the customer satisfaction methods in this work are shown. In purpose for assessing the methods for measurement, it's defined five basic criteria and a special criteria for compliance with ISO 9000:2000 demands. Namely, the standard ISO 9000:2000 don't prescribe any methods for measurement but obliges the organisation to realisation the measurement, and it's create a wide place for difference in understanding some of the methods and their applying in practise. Also, the emphasis are given on the possibility for appliance the methods in our situation, through analysis the cost criteria and resources for implementation some of the methods.

1. UVOD

Mnogi aspekti kvaliteta mogu biti mjerljivi, a mjerenje je mahom usmjereno na objektivne ili *hard* karakteristike, pogotovo u proizvodnoj sferi [7]. Međutim, kada se radi o aspektima kvaliteta u segmentu usluga¹, javlja se potreba za korištenjem subjektivnih ili *soft* karakteristika kao indikatoru kvaliteta. Označavanje ovih karakteristika kao *soft* je zbog toga što potenciraju opažanja i osjećanja potencijalnih kupaca, tamo gdje objektivni kriteriji nisu izraženi. Zbog fokusiranja na shvatanju i odnosu, umjesto na konkretne i objektivne kriterije, ova mjerenja su, time, znatno složenija i

¹ Misli se i na obavezni dio usluge u proizvodnoj sferi (marketing, prodaja, i sl.)

sofisticiranija. U ovakva mjerenja svrstavaju se i mjerenja zadovoljstva kupca kao i mjerenje zadovoljstva zaposlenih o kvaliteti njihovog poslovnog života.

Zadovoljstvo kupca se može definirati kao percepcija kupca o stepenu ispunjenja njegovih očekivanja. Relacijski iskazano, zadovoljstvo kupca predstavlja količnik kvaliteta proizvoda/usluge i očekivanja:

$$ZK = \frac{QP/U}{OK} \dots\dots\dots (1)$$

gdje je: ZK - zadovoljstvo kupca, QP/U - kvalitet proizvoda/usluge i OK - očekivanja kupaca.

Mjerenje zadovoljstva kupca je ekspresivna i izuzetno varijabilna kategorija, na koju utiče veliki broj različitih složenih faktora. Osim toga, zbog izrazite varijabilnosti doživljaja zadovoljstva, praćenje nivoa zadovoljstva kupca potrebno je vršiti kontinuirano, u određenim vremenskim intervalima, i biti spreman prilagođavati proizvod/uslugu prema kupčevim očekivanjima.

Fenomen mjerenja zadovoljstva kupca je već duže vremena u žiži svjetskih kompanija, jer je zadovoljstvo kupca ključ postizanja lojalnosti kupca, što je osnova stjecanja konkurentne prednosti. Posmatrajući sa ovog stanovišta, govorimo o tzv. *eksternom* poimanju kvaliteta [5]. Odnedavno, međutim, kompanije su i obavezne provoditi mjerenje zadovoljstva kupca, kako bi obezbjedile saglasnost sa zahtjevima revidiranog standarda ISO 9000:2000. Zadovoljstvo kupca je jedan od osnovnih principa standarda ISO 9000:2000, te je kao prvi princip naveden *Customer Focus*: "*Organizacija ovisi o svojim korisnicima i zbog toga mora razumjeti trenutne i buduće potrebe kupaca, mora zadovoljiti njihove zahtjeve i težiti da nadmaši njihova očekivanja*". Zadovoljstvo kupca ugrađeno je i u kriterije dva najpoznatija i najprihvaćenija modela poslovne uspješnosti, *EFQM* (Evropska nagrada za kvalitet) i *MBNQA* (Baldrizova nagrada za kvalitet), čiji je fokus upravo *zadovoljstvo kupca* [18].

Potpuno novi zahtjev standarda ISO 9000:2000 te očita složenost problematike, nameće proces mjerenja zadovoljstva kupca kao izazov pred naučne krugove i u Bosni i Hercegovini. U cilju jasnije naučne prezentacije metoda mjerenja potrebno je izvršiti stručnu analizu postojećih metoda mjerenja zadovoljstva kupca koje se primjenjuju u svijetu, što je zadatak ovog rada.

2. KLASIFIKACIJA METODA MJERENJA ZADOVOLJSTVA KUPCA

Osnovni kriteriji koji se mogu primjeniti kako bi se izvršila klasifikacija metoda mjerenja zadovoljstva kupca su:

- obuhvatnost metode,
- vrijeme pojavljivanja metode,
- tehnologija rada i
- suština postupka koji se koristi u metodi.

Prema ovim kriterijima postojeće metode mjerenja zadovoljstva kupca mogu se klasificirati na slijedeći način (tabela 1).

Tabela 1: Klasifikacija metoda mjerenje zadovoljstva kupca²

KLASIČNE METODE MJERENJA	
	- Parcijalne metode
	- Žalbe kupaca (Complaints)
	- Indeks uticaja na narušavanje kvaliteta (DII)
	- Centri za prikupljanje poziva (Call centres)
	- Gubljenje kupaca (Lose customers)
	- Pridobijanje kupaca (Turnover customer)
	- Ponavljanje narudžbi (Repeat orders)

² Imena ovih metoda definirana su onako kako su ih njihovi autori nazvali, ili prema organizaciji koja ih koristi, prema imenu autoru ili prema osnovnoj suštini postupka.

	- Anketne metode
	- SERVQUAL
	- Metoda kompanije <i>CIM College</i>
	- Anketno-istraživačke metode
	- Metoda kompanije <i>Leadershipfactor</i>
	- Metoda kompanije <i>NCS Pearson</i>
	- <i>Nigel Hill</i> metoda
	- <i>Terry Vavra</i> metoda
SAVREMENE METODE MJERENJA	
	- <i>Internet</i> metode
	- Metoda kompanije <i>Autodata</i>
	- Metoda kompanije <i>Survey Value</i>
	- Metoda kompanije <i>PERSUES</i>
	- Metoda kompanije <i>CustomerSat</i>
	- Metoda kompanije <i>Walker Smartloyalty</i>
	- <i>Benchmarking</i>
OSTALE METODE MJERENJA	
	- Nacionalna mjerenja zadovoljstva kupca
	- Američki nacionalni indeks zadovoljstva kupca (ACSI)
	- Evropski nacionalni indeks zadovoljstva kupca (ECSI)

3. KRITERIJI ZA ANALIZIRANJE POSTOJEĆIH METODA

Da bi se izvršila analiza, odnosno ocjenjivanje postojećih metoda mjerenja zadovoljstva kupca, potrebno je postaviti određene kriterije.

Osnovni kriteriji koji se mogu postaviti su:

- Ukupnost prilaza mjerenju zadovoljstva. Mjerenje zadovoljstva kupca zahtijeva naučni i sistematičan pristup, i potrebno je da mjerenje bude proces, a ne sporadična pojava. Samo kvalitetni programi mjerenja zadovoljstva kupca, ali i zadovoljstva zaposlenih, mogu obezbijediti validne i upotrebljive informacije koje će biti osnova za poboljšanja sistema kvaliteta. Mjerenje zadovoljstva ne bi smjelo biti samo subjektivna procjena organizacije niti obično, proizvoljno anketiranje kupaca o nivou njihova zadovoljstva.

- Mogućnost primjene metode mjerenja. Mrežna infrastruktura za funkcioniranje INTERNET-a može ograničavati primjenu pojedinih metoda mjerenja zadovoljstva kupca i zadovoljstva zaposlenih. U BiH je još uvijek slaba ova komunikacijska infrastruktura, a pored toga, ovdje treba naglasiti i relativno malu zastupljenost računara i računarskih mreža u BiH te još uvijek relativno slabu tehničku naobrazbu naših kadrova.

- Troškovi mjerenja. Posebno je u složenim bosanskohercegovačkim prilikama važno sagledati aspekt troškova provođenja pojedinih metoda mjerenja. Potrebno je sagledati u kolikoj mjeri i kolikom iznosu pojedine metode zahtijevaju investiranja u nabavku novog hardvera i softvera.

- Ukupno vrijeme potrebno za izvođenje mjerenja. Potrebno je analizirati vremensko trajanje izvođenja pojedinih metoda. Duže vrijeme izvođenja mjerenja utiče na troškove mjerenja, ali i na ukupnu efektivnost sistema kvaliteta jedne organizacije.

- Brzina mjerenja, odnosno vremensko angažovanje kupaca tokom mjerenja. Fokusno orijentirana organizacija približava se kupcima kroz skraćivanje vremena potrebnog da se odgovori na iskazane potrebe i zahtjeve kupaca. Kupac uključen u mjerenje ne smije se zadržavati predugo, jer će jedno negativno iskustvo imati odraza na ponovljena mjerenja, i doći će u pitanje potreban i očekivani procenat respondenata (*response rate*).

- Fleksibilnost metode. Kako je zadovoljstvo kupca izrazito varijabilna kategorija, implicira da i programi mjerenja moraju biti fleksibilni za prilagođavanje promjenama. Program mjerenja mora biti dinamičan i da se može mijenjati uz minimalne napore i utroške vremena.

- Dostupnost metode respondentima. Potrebno je analizirati pojedine metode sa aspekta dostupnosti kupcima iz baze pojedine organizacije. Kupci su rijetko na uskom području, i njihovo uključivanje u

proces mjerenja zadovoljstva time je znatno otežano.

- Zadovoljenje zahtijeva standarda ISO 9000:2000. Modul 8.2. *Praćenje, mjerenje i poboljšanje*, zahtjev 8.2.1 *Zadovoljstvo kupca* standarda ISO 9000:2000 glasi: "*Organizacija mora nadzirati informacije koje se odnose na opažanja kupaca u kojoj mjeri organizacija ispunjava njihova očekivanja, kao jedno od mjerila djelovanja sistema upravljanja kvalitetom*". Međutim, uprkos snažnoj naglašenosti zadovoljstva kupca i mjerenja njegova zadovoljstva, standard ISO 9000:2000 decidno ne propisuje metodologiju mjerenja. Na osnovu ove činjenice, može se izvući pogrešan zaključak da svaka metoda mjerenja zadovoljstva kupca može biti primjenjiva i da je u saglasnosti sa zahtjevima standarda ISO 9000:2000. Takođe, stvara se prostor da se različito tumače pojedine tehnike mjerenja, te na taj način samo formalno zadovolje zahtjevi standarda. Ipak, iz definicije pojma "*zadovoljstvo kupca*" (riječnik standarda ISO 9000:2000, stavka 3.1.4), koji zadovoljstvo kupca objašnjava kao: "*Opažanje kupaca o stepenu ispunjenja njihovih očekivanja*", može se barem izvući zaključak da se utvrđivanje mjere zadovoljstva može vršiti samo ispitivanjem kupaca, a ne subjektivnim procjenama organizacija.

4. KARAKTERIZACIJA METODA MJERENJA ZADOVOLJSTVA KUPCA

4.1. Klasične metode mjerenja zadovoljstva kupca

Dominantne metode mjerenja zadovoljstva kupca i zadovoljstva zaposlenih su klasične metode mjerenja. Podjela ovih metoda na parcijalne i anketne, odnosno anketno-istraživačke izvršena je prema stepenu obuhvatnosti (tabela 1). Naime, postoji veći broj metoda mjerenja zadovoljstva kupca koje uzimaju u obzir samo pojedinačne, parcijalne iskaze zadovoljstva, od dijela populacije kupaca, i na osnovu jednog faktora vrši se ocjena zadovoljstva. Nasuprot ovih metoda, anketne metode uzimaju u obzir veći broj faktora a uz to, temeljite su i opsežne i u realizaciji zahtijevaju sistematičan i naučni pristup, posebno anketno-istraživačke metode.

4.1.1. Parcijalne metode mjerenja zadovoljstva kupca

Parcijalne metode mjerenja zadovoljstva kupca, kako im sama klasifikacija sugerira, imaju uzak prilaz problematici mjerenja zadovoljstva kupca. Ove metode, ipak, mogu poslužiti za djelimično rasvjetljavanje problema mjerenja zadovoljstva, jer se održava neophodna veza između organizacije i kupaca. Za ove metode nalazi se i kritika da je to tzv. reaktivni feedback kupaca, i da se ovim metodama, u stvari, mjeri nezadovoljstvo kupaca [16]. Prema [2], žalbe kupaca, centri za pozive, analiza izgubljenih kupaca itd. su dodatni alati mjerenja zadovoljstva kupca. Koristeći samo ove metode, ne pruža se prilika organizacijama za dobijanje konstruktivne povratne informacije od kupaca, te se na ovaj način teško može utvrditi tačna mjera zadovoljstva. Prema pojedinim izvorima [11], ove metode se svrstavaju u tzv. servis kupaca, i samo su segment do konačnog utvrđivanja zadovoljstva kupca. U okruženju u kojem je konkurencija sve veća, servis kupaca postaje konkurentna prednost kompanija, i sve one teže da izgrade snažne odnose sa kupcima. Bez povratne informacije od kupaca organizacije nisu u mogućnosti da upravljaju odnosom sa kupcima, da poboljšaju servis kupaca i povećaju zadovoljstvo kupca.

4.1.1.1 Žalbe kupaca (Complaints)

Najzastupljenija metoda od parcijalnih metoda je *žalbe kupaca*. One su indikator niskog zadovoljstva kupca ali odsustvo žalbi (ipak) ne implicira visoko zadovoljstvo kupca [1]. Ova se tvrdnja može potkrijepiti i činjenicom da broj nezadovoljnih kupaca koji se žale direktno organizacijama zavisi od prirode proizvoda/usluge, a za proizvode široke potrošnje kreće se tek oko 3-5%. Jedna studija koju je sprovedla APQC (American Productivity and Quality Center) pokazala je da od 500 hiljada poziva kompanijama, njih 33% bile su žalbe kupaca [4].

U svjetskim kompanijama žalbe se tretiraju kao prilike za poboljšanje i uvećanje zadovoljstva kupca i upravljanju žalbama poklanja se velika pažnja. Žalbe kupaca se mogu pratiti u svim organizacijama i ne zahtijevaju značajna ulaganja, ali ne mogu biti osnova programa mjerenja zadovoljstva kupca. Sastavni su i dio Poslovnika sistema kvaliteta, gdje je procedura rješavanja žalbi (*complaint procedure*) obavezna.

4.1.1.2. Indeks uticaja na narušavanje kvaliteta (*Disruptive Impact Index - DII*)

Ovaj model mjerenja se u praksi pokazao kao veoma koristan. *DII* predstavlja ukupan zbir poena dobijenih sabiranjem različitog broja poena kojima se pokazuje "težina" pojedinih negativnih posljedica po kupca zbog neodgovarajućeg kvaliteta proizvoda ili usluge [5].

Prema ovom modelu dodijeljuju na kazneni poeni, npr. jedan poen - primjedba kupca zbog lošeg kvaliteta, koji nije rezultirao dodatnim troškovima za kupca, tri poena - bilo koja greška isporučenog proizvoda ili usluge, koja je zahtijevala dodatne troškove, itd..

Postupak utvrđivanja *DII* svodi se na izračunavanje zbira poena tokom jednog mjeseca, podjele zbira sa vrijednošću ostvarene prodaje proizvoda za isti period i umnoška dobijenog zbira sa brojem 1.000.000. Ako je vrijednost *DII* npr. 5,4, to znači da je indeks nezadovoljstva kupca 5,4 na 1.000.000 prodatih proizvoda. Indeksi se evidentiraju svakog mjeseca i tako se prati nezadovoljstvo odnosno zadovoljstvo kupca, te ukupna kretanja u kvalitetu jedne organizacije.

Metoda je vremenski ograničena, obično na jedan mjesec. Ne iziskuje gotovo nikakva ulaganja, ali je jednostrana i ne može predstavljati monitoring zadovoljstva kupca kakav se zahtjeva standardom ISO 9000:2000. Jedino može biti drugi izvor informacija o zadovoljstvu kupca, jer u standardu ISO 9000:2000 u modulu 8 *Praćenje, analiza i poboljšanje* stoji da analiza podataka mora: "... uključivati podatke nastale kao rezultat nadzora i mjerenja te iz bilo kojih drugih izvora".

4.1.2. Istraživačko-anketne metode mjerenja zadovoljstva kupca

Istraživačko-anketne metode mjerenja su, kako je već naglašeno, veoma opsežne i temeljite metode, i u njihovoj realizaciji se uočava nekoliko zasebnih koraka. Tipična metodologija mjerenja, koja predstavlja jedan specifičan zbir više ovakvih metoda mjerenja, ima slijedeće korake:

1. identifikacija cilja mjerenja,
2. identifikacija kupaca, internih i eksternih,
3. identifikacija zahtjeva kupaca i određivanje njihove relativne važnosti,
4. statističko određivanje uzorka,
5. dizajniranje ankete,
6. provođenje mjerenja,
7. analiza rezultata mjerenja,
8. povratne informacije (feedback),
9. ponovna mjerenja i

Objektivni program mjerenja, koji daje validne informacije, mora biti zasnovan na pogledu kupca, a ne pogledu organizacije, kako bi se identificirala očekivanja kupaca. Zahtjev standarda ISO 9000:2000, tačka 7.2.1. specificira da "...organizacija mora determinirati zahtjeve kupaca jednako kao i sve druge zahtjeve". Upravo je pogled kupca (*lens of customer*) početna tačka klasičnih istraživačko-anketnih metoda mjerenja i u tu svrhu se, prije početka mjerenja, provode istraživanja kupaca kroz intervjuje ili tzv. fokusne grupe. Njime se utvrđuju zahtjevi kupaca i određuje stepen značajnosti pojedinog zahtjeva. Ovo istraživanje kupaca poskupljuje mjerenje jer angažuje ljudske resurse, ali i produžuje vrijeme realizacije metode. Uzevši u obzir da jedna fokusna grupa broji 6 do 8 kupaca, da pojedinačni intervjui traju do 90 minuta, te da se, ovisno o homogenosti baze, radi uglavnom sa 4 takve grupe, lako se izračunava da je potrebno vrijeme za ovaj pripremni dio mjerenja cca 48 sati. U praktičnoj realizaciji, na ovaj dio istraživanja odvaja se 3 do 4 dana, računajući tu i analiziranje dobijenih podataka, posebno rangiranje šire liste zahtjeva kupaca te određivanje njihove relativne važnosti. Pravilno ustanovljen pogled kupaca od presudne je važnosti za uspjeh cjelokupnog mjerenja. ISO 9000:2001 specificira da organizacije moraju mjeriti "...percepciju kupca u kojoj mjeri organizacija susreće njegova očekivanja". To upravo znači da se očekivanja kupca moraju utvrditi istraživanjem od samih kupaca. Ova faza istraživanja ima i važnu ulogu u amortizovanju vremenske promjenljivosti pogleda kupaca na kvalitet određenog proizvoda i usluge, i odlika je fleksibilnosti i nepristrasnosti istraživačko-anketnog programa mjerenja, kao i saglasnosti sa ISO standardom.

Od izbora načina provođenja ankete, nakon dizajniranja jasnog i preciznog upitnika, umnogome zavisi vrijeme trajanja ukupnog mjerenja, ali i kvalitet dobijenih informacija. Tri su dominantna načina provođenja ankete: samostalno popunjavanje upitnika, intervju lice u lice i telefonski intervju.

Najskuplji način je intervju lice u lice, ali se njime, uglavnom, mogu dobiti najpreciznije informacije od kupaca, zavisno od iskustva onoga ko vrši intervju. Mnoge organizacije se, vrlo rado, opredjeljuju za samostalno popunjavanje upitnika, jer ovaj način zahtijeva najmanje troškova, ali su dobijene informacije često od pogrešne grupe kupaca i neminovno dovode do rasipanja rezultata mjerenja.

Analiza podataka je takođe definirana standardom i kaže se da "...organizacija mora utvrđivati, prikupljati i analizirati odgovarajuće podatke kako bi se demonstrirala pouzdanost i efikasnost sistema upravljanja kvalitetom i utvrdila mjesta poboljšanja."³ Da bi se dostigao ovaj cilj, podaci moraju biti reprezentativni a analiza mora sadržavati ne samo jednostavne grafičke preglede, već osnovne i složene analize, kakve se provode u okviru istraživačko-anketnih metoda. Osnovne analize koje se sprovode su: određivanje razdiobe ili distribucije frekvencija frekvencije raspodjele, mjerenje centralnih tendencija a glavne tendencije i izračunavanje određivanje vjerovatnoće i mjera disperzije standardne devijacije. Složene analize koje se, primjenjujući statističke alate i alate kvaliteta, sprovode u okviru istraživačko-anketnih metoda su različite metode multivarijatne analize [2]: Korelaciona analiza, Pareto analiza, Ishikawa dijagram, Faktor analiza, Grupna analiza, itd..

Prezentiranje rezultata mjerenja sadržava niz statističkih i grafičkih pokazatelja, lako razumljivih i menadžmentu organizacije koja provodi mjerenje, ali i kupcima koji rezultate mjerenja dobijaju kao povratnu informaciju (*feedback*), čime se zaokružuje ciklus sa kupcem u istraživačko-anketnom programu mjerenja zadovoljstva. Najvažniji pokazatelji nivoa zadovoljstva su: Analiza propusta, Put zadovoljstva, Put nezadovoljstva, Utjecaj na biznis i Prioriteti za poboljšanje. Ipak, najizražajniiji pokazatelj ovih metoda je *indeks zadovoljstva kupca* (CSI), za čije je izračunavanje potrebno dvostruko ocjenjivanje kupaca, tj. ocjenjivanje zadovoljstva i važnosti zahtjeva. CSI se smatra najboljom pojedinačnom mjerom koliko je općenito zadovoljan kupac. Izražava se brojačano, obično u procentima, te, dakle, samo jednom cifrom govori o stepenu zadovoljstva kupca.

Ovako izvedeni pokazatelji mogu dovesti do cilja navedenog standardom ISO 9000:2001, odnosno mogu organizaciji otkriti mjesta za poboljšanje sistema kvaliteta. Osim toga, ovako iskazani pokazatelji i analize rezultata mjerenja potvrđuju i veliku obuhvatnost naučno-istraživačkih metoda, kojeg smo postavili kao jedan od kriterija za analiziranje metoda mjerenja zadovoljstva kupca.

Istraživačko-anketna mjerenja mogu izvoditi organizacije angažovanjem svojih resursa i obučavanjem specijalnih timova za ustanovljavanje i realiziranje programa mjerenja. Ova varijanta je povoljnija za organizacije, i uz obuku svojih timova poželjno je investirati i u nabavku specijalističkog softvera, poput *Statistica*, *SAS* ili *SPSS*. U većini slučajeva, dovoljna je i aplikacija Microsoft Excel, prisutna na gotovo svim *PC*-ima, uz *add-ins* statističkog modula *Analisis Toolbar*-a [13].

Svjetske kompanije, kao i naše, često se odlučuju za angažovanje agencija koje se isključivo bave istraživanjima kupaca. Prednost agencija su posjedovanje potrebnih znanja, korištenje statističkih alata i specijalističkog softvera, te mogućnost *benchmarkinga* dobijenih rezultata. Angažovanje agencija je skuplja varijanta, i cijene kompletnog naučno-istraživačkog mjerenja kreću se od 2000 do 10.000 KM [23]. Vremensko trajanje ovakvih opsežnih mjerenja zavisi od više faktora, poput veličine baze kupaca, načina prikupljanja podataka itd., i kreću se od sedmice do 3 mjeseca [18].

4.1.3. Anketne metode

Anketne metode su u osnovi identične istraživačko-anketnim metodama, te gotovo sve navedeno za istraživačko-anketne metode vrijedi i za anketne. Ipak, između ovih metoda postoje dvije bitne razlike:

1. generiranje liste zahtjeva kupaca od strane tima, a ne kupaca i
2. ocjenjivanje samo zadovoljstva, ali ne i važnosti zahtjeva kupaca.

Treba naglasiti da valjanost i pouzdanost prikupljanja informacija naučnom anketnom metodom zavisi od valjanosti i pouzdanosti samih informacija [14]. Zbog izostavljanja početnog istraživanja kupaca, postoji opasnost od pogrešne postavke metode, odnosno postavke tzv. *pogleda organizacije* (*lens of organisation*), što na kraju procesa mjerenja može dati neočekivanu rezultatsku sliku. Ocjenjivanje samo zadovoljstva, ali ne i važnosti zahtjeva kupaca onemogućava izradu veoma važnih analiza poput *analize propusta* (*gap analysis*) ili *indeksa zadovoljstva kupca* (*CSI*).

³ Analiza podataka odnosi se na zadovoljstvo kupca (zahtjev 8.2.1.).

Sve to, u konačnici, umanjuje pozdanost anketnih metoda, mada naučno vođena anketna metoda od pravilno koncipiranog tima može dati prave rezultate i biti osnova mjerenja zadovoljstva kupca i zadovoljstva zaposlenih prema zahtjevima standarda ISO 9000:2000.

4.1.3.1. SERVQUAL

SERVQUAL je danas najrašireniji instrument mjerenja kvaliteta usluge. Sastoji se od dva anketna seta od 22 elementa: prvi set namijenjen je determiniranju kupčevih očekivanja, dok drugi set pokušava da dokuči kupčeve percepcije djelovanja organizacije. Ispitanik se moli da rangira svoja očekivanja i percepcije na skali od 1 (jako neslaganje) do 7 (jako slaganje). Rezultati ove ankete, nakon statističke obrade, koriste se za identificiranje pozitivnih i negativnih propusta (tzv. *gap*-ova) u djelovanju organizacije kroz pet dimenzija kvaliteta usluge [15].

Prema Parasuraman-u, tih pet dimenzija kvaliteta usluge su:

1. Opipljivost (*Tangibles*) - fizički objekti i oprema,
2. Pouzdanost (*Reliability*) - realiziranje obećane usluge pouzdano i tačno,
3. Dostupnost (*Responsiveness*) - obezbjeđenje promptne usluge,
4. Osiguranje (*Assurance*) - ljubaznost, vjera i povjerenje kupaca i
5. Empatija (*Empathy*) - briga i pažnja kupcima.

Temeljeno na empirijskim testovima i različitim teoretskim razmatranjima, Parasuraman tvrdi da je SERVQUAL i pouzdana i valjana mjera kvaliteta servisa. Valjanost i pouzdanost SERVQUAL instrumenta čini ga gotovo idealnom metodom za mjerenja zadovoljstva kupca usluge prema zahtjevima normi ISO 9000:2000. Posebno stoga što je SERVQUAL instrument, prema Parasuraman-u, primjenjiv za široku lepezu sadržaja usluge, pri čemu je jedino neophodno izvršiti izvjesne korekcije u riječniku izvorno definirana 22 elementa.

4.2. Savremene metode mjerenja zadovoljstva kupca

Internet tehnologija nezaustavljivo se širi u sve segmente poslovanja, a posebnu primjenu nalazi tamo gdje je potrebna tzv. interaktivna komunikacija sa kupcima, bilo internim ili eksternim. Upravo je proces mjerenja zadovoljstva kupca kao i proces mjerenja zadovoljstva zaposlenih jedan od takvih segmenata poslovanja svake organizacije.

4.2.1. Internet metode mjerenja zadovoljstva kupca

Nije nimalo iznenađujuće da su *Internet*-om bazirane metode mjerenja zadovoljstva kupca zabilježile pravu ekspanziju, te se govori o jednoj vrsti revolucije u procesu mjerenja zadovoljstva kupca [23]. Prva *Internet* mjerenja zadovoljstva kupca izvršena su 1997. godine, a mjerenje je rađeno za kompaniju AMD (Advanced Micro Devices). Do tada, kao i druge kompanije, AMD je vršio redovna godišnja mjerenja zadovoljstva kupca na uobičajeni način, provodeći anketni dio mjerenja intervjuiima lice u lice, telefonskim intervjuiima, poštanskim ili fax upitnicima.

Kao i kod klasičnih istraživačko-anketnih metoda, i ovdje se mogu uočiti slični zasebni koraci u provođenju mjerenja. Razlike su u realizaciji pojedinih koraka, a najizraženije su u analizi rezultata mjerenja te povratnim informacijama kupcima i menadžmentu organizacija za koju se mjerenje vrši, a posebno u prikupljanju podataka, odnosno provođenju mjerenja.

Provođenje mjerenja *Internet* metodama vrši se na tri načina: E-mail, Web i kombinacija E-mail i Web. Bez obzira na koji se od ova tri načina vrši prikupljanje podataka, skraćeno je vrijeme u odnosu na klasično vođenje ovog dijela istraživanja. Naime, savremenim načinom dovoljno je 12 do 15 minuta, dok je klasičnim načinom potrebno 45 minuta do jednog sata. Osim toga, ovi načini prikupljanja podataka imaju praktično i neograničenu dostupnost svim respondentima iz baze kupaca i ne ovise o njihovom geografskom položaju ili fizičkoj prisutnosti. Naravno, uvjet je pristup Internet-u, što je u zapadnim zemljama uobičajena stvar, kako za kompanije tako i za pojedince na njihovim kućnim PC-ima.

Elektronsko prikupljanje podataka, putem Internet-a, omogućuje i veoma brzo analiziranje rezultata, što u cjelini smanjuje ukupno vrijeme trajanja ovakvih savremenih mjerenja zadovoljstva kupca.

Štaviše, analize mogu biti u realnom vremenu (*real time*), tako da ih respondent prati u trenutku unosa svojih podataka. Ovakav način analize omogućava menadžmentu promptno i adekvatno reagovanje u slučajevima pada zadovoljstva kupaca ispod prihvatljivog nivoa. Za vrhunske svjetske kompanije (*best-in-class*) ovakva mogućnost je izuzetna, i uveliko se koristi u praksi [18].

Povratne informacije kupcima i menadžmentu (*feedback*) sastavni su dio mjerenja zadovoljstva kupca. Proces mjerenja koristeći Internet tehnologiju omogućava vrlo brze i sadržajne povratne informacije. Povratne informacije kupcima postavljaju se na web stranice organizacije ili se automatski šalju elektronskom poštom koristeći bazu kupaca, dok se *feedback* menadžmentu svih nivoa najjednostavnije realizira lokalnom mrežom, *Intranet*. Ovakav vid povratnih informacija skraćuje vrijeme ukupnog trajanja procesa mjerenja, snižuje cijenu troškova mjerenja i podiže kvalitet ukupnog procesa mjerenja zadovoljstva kupca kroz obezbjeđenje pravovremenosti informacija neophodnih za poboljšanje sistema kvaliteta.

Objektivnost Internet mjerenja može biti narušena neprovođenjem istraživanja na početnom utvrđivanju zahtjeva kupaca od njih samih, jer se cjelokupno mjerenje odvija izvan "živih" kontakata. Naime, agencije koje provode mjerenja imaju pripremljene liste pitanja, i organizacijama se nudi da izaberu pitanja koja će biti ugrađena u anketni dio mjerenja [20]. Ipak, jedna od najpoznatijih svjetskih agencija za provođenje Internet mjerenja zadovoljstva kupca, CustomerSat, iako ima listu od 2000 pitanja, preporučuje organizacijama da "...ne koriste ova pitanja u vakuumu, već da ih selektiraju kroz intervju ili fokusne grupe sa kupcima" [11].

Značajno ograničenje savremenih metoda je obavezan pristup globalnoj svjetskoj računarskoj mreži, Internet-u. Ograničenje je itekako izraženo u Bosni i Hercegovini, zemlji sa još uvijek slabom mrežnom infrastrukturom neophodnom za kvalitetno funkcioniranje Internet-a, ali i zemlji gdje je slaba ekonomska moć, te se zastupljenost Internet-a procjenjuje na oko 3 do 5% računajući ukupnu populaciju.

4.2.2. Benchmarking

Benchmarking je strateški i analitički proces neprekidnog mjerenja proizvoda, usluga i prakse jedne organizacije u odnosu na priznatog lidera u istraživanoj oblasti. Upoređivanjem sa vodećom organizacijom, organizacija dobija informacije kako može poboljšati učinak i smanjiti troškove [12]. Formalnu definiciju *benchmarking*-a dao je i *APQC* (*American Productivity and Quality Center*), i u njoj se navodi da je *benchmarking* praksa biti dovoljno skroman priznati da je neko bolji u nečemu, i biti dovoljno pametan izjednačiti se s njim i postati bolji [25].

Benchmarking pruža sredstvo za odlučivanje, rukovođeno podacima, koje služi da se promjene svjetskog kvaliteta implementiraju u poslovnu praksu. Pošto ne postoji način da se obavlja proces koji predstavlja "vječno" najbolju industrijsku praksu, *benchmarking* je takođe jedan tekući proces otkrivanja koji stalno iznova navodi na promjene radi uspostavljanja novih osnovnih pravaca neprekidnog poboljšanja. Na osnovu tih saznanja organizacija može razviti i ugraditi planove za postizanje većeg zadovoljstva krajnjih korisnika (kupaca) i vremenom može postati najbolja u onome što radi [24]. Mogućnost za poređenje svog učinka pruža i ocjenjivanje prema Evropskoj nagradi za kvalitet (EQA) i Balridžovoj nagradi (MBNQA). Obje metode koriste kao kvantitativni iskaz bodovni sistem, u kojem se najviše može postići 1000 bodova [12].

Uz standardni *benchmarking*, sve je prisutniji i *benchmarking* zadovoljstva kupca. *Benchmarking* je teško svrstati u metode mjerenja zadovoljstva, već ga radije treba promatrati kao alat koji upotpunjuje kvalitetan program mjerenja zadovoljstva kupca. Naime, svjetske kompanije shvataju da je važno pratiti zadovoljstvo kupaca ne samo interno, već pratiti i zadovoljstvo kupaca drugih kompanija. Zbog toga je *benchmarking* postao sastavni dio programa mjerenja, iako se može posmatrati odvojeno i provoditi odvojeno. Na primjer, u jednom specijalnom slučaju provođenja mjerenja zadovoljstva na uzorku konkurentskih kupaca, provodi se *benchmarking* mjerenje, sa sličnom metodologijom kao i sa uobičajenim uzorkom redovnih ili potencijalnih kupaca. Ipak, najčešće ga vrše specijalističke agencije za mjerenje zadovoljstva kupca, koje imaju pogodnosti posjedovanjem velike baze svojih klijenata nad kojima provode slična mjerenja i u prilici su da uspostavljaju relacije za *benchmarking*-a.

Kako se za *benchmarking* ne može tvrditi da je zasebna metoda mjerenja zadovoljstva kupca, nemoguće je u potpunosti primjeniti postavljene kriterije za analiziranje. Međutim, uzevši u obzir već pomenuto da standard ISO 9000:2000 podrazumijeva i druge izvore podataka za monitoring zadovoljstva, proizilazi da u ovom radu treba, koliko je to moguće, analizirati i ovaj vid utvrđivanja

mjere zadovoljstva kupca. Treba naglasiti i to da će, sve očitijom globalizacijom svjetske ekonomije i daljnjim razvojem *Internet-a*, *benchmarking zadovoljstva kupaca* među kojima se ruše vremensko-prostorne barijere, biti sve prisutniji.

4.4. Ostale metode mjerenja zadovoljstva kupca

4.4.1. Nacionalna mjerenja zadovoljstva kupca

Da je zadovoljstvo kupca zaista proces kojemu se u svijetu pridaje velika pažnja, svjedoči i činjenica da se mjerenje zadovoljstva kupca sprovodi i na nacionalnom nivou, odnosno na nivou države ili zajednice država. Prvi nacionalni indeks zadovoljstva kreiran je 1989. u Švedskoj, zatim 1994. godine Indeks zadovoljstva američkih kupaca - *ACSI*, dok je 1999. godine kreiran *ECSI* - Evropski indeks zadovoljstva kupca.

ACSI indeks je američki nacionalni ekonomski indikator zadovoljstva korisnika kvalitetom roba i usluga koje su dostupne na američkom tržištu. Mjeri se 7 ekonomskih sektora, 35 industrijskih (uključujući elektronsku trgovinu), 190 kompanija te Federalna i lokalne vladine organizacije. Rezultati se objavljuju javno, kvartalno [19].

Cilj *ECSI* indeksa, koji je kreiran po uzoru na *ACSI*, je mjeriti zadovoljstvo korisnika upoređujući ga među pojedinim državama, unutar pojedinih industrijskih grana i među pojedinačnim kompanijama. Promovira ga *EOQ* (*Evropska orgaizacija za kvalitet*) uz podršku Evropske komisije i *ESOMAR-a* (*Evropsko udruženje za marketinška istraživanja*). Prva ispitivanja provedene su 1999. godine sa oko 50.000 anketa u bankarstvu, telefoniji i supermarketima unutar 11 evropskih zemalja [21].

Metodologija ovakvih mjerenja zadovoljstva kupca razlikuje se od ostalih metodologija mjerenja prikazanih u ovom radu, i na njih se ne mogu primjeniti postavljeni kriteriji za ocjenjivanje. Zbog toga ove metode nisu predmet analize, ali se pominju kako bi se naglasio značaj koji se pridaje procesu mjerenja zadovoljstva kupca.

5. ZAKLJUČAK

Mjerenje zadovoljstva kupca se, svojom složenošću i obaveznim provođenjem kroz novi zahtjev standarda *ISO 9000:2000*, nametnulo kao izazov pred stručne i naučne krugove i u našoj zemlji. Zbog toga je u ovom radu izvršena kriterijska analiza, kako bi se, pored ostalog, organizacijama pred kojima je zadatak razvijanje i implementiranje programa mjerenja, barem donekle olakšao ovaj složeni posao. U tom cilju, postavljeno je nekoliko kriterija, na osnovu kojih se došlo do klasifikacije postojećih metoda mjerenja zadovoljstva kupca. Ipak, kao najvažniji kriterij pri analizi metoda mjerenja zadovoljstva kupca postavljen je stepen saglasnosti metode mjerenja sa zahtjevima standarda *ISO 9000:2000*. Kako je u radu istaknuto, *ISO* standard obavezuje organizacije na monitoring zadovoljstva kupca, ali ne propisuje metodologiju mjerenja. Ipak, iz analize zahtjeva standarda i dometa pojedinih metoda, autori su zaključili da su najbliže ispunjavanju ovog zahtjeva *istraživačko-anketne metode* mjerenja zadovoljstva kupca i zadovoljstva zaposlenih. Programi ovih metoda su opsežni i temeljiti, i kao takvi obezbjeđuju tačne i validne informacije, neophodne za krajnji cilj mjerenja naveden u zahtjevu standarda, a to je otkrivanje mjesta za poboljšanje sistema kvaliteta. Jer, proces mjerenja zadovoljstva kupca koji ne vodi poboljšanju sistema kvaliteta je bezvrijedan i ne opravdava sredstva koja se ulažu u njegovo provođenje.

Bliske zahtjevima standarda su i savremene, *Internet* metode mjerenja, koje, prema pojedinim izvorima, a na osnovu trenda rasta *Internet-a*, predstavljaju pravu revoluciju u procesu mjerenja zadovoljstva kupca. Zaista, prednosti ovih metoda, kako je istaknuto u radu, su brojne: kratko vrijeme realizacije i zadržavanja respondenata, fleksibilne su, imaju mogućnost "*real-time*" analize podaka te brz i savremen feedback kupcima i menadžmentu. Međutim, za naše prilike uvođenje ovih metoda mjerenja je još uvijek nerealno, zbog slabe komunikacijske infrastrukture te relativno male rasprostranjenosti *Internet-a*.

6. LITERATURA

- [1] Grupa autora (2002): Guide to customer satisfaction measurement for ISO 9001:2000, Leadership Factor, UK.
- [2] Ahonen P.: Customer satisfaction, rad objavljen na Internet-u (www.cerco.org)
- [3] Stoilković V., Jovančić S., Stoilković P. (2001): Proces mjerenja zadovoljstva kupca, Quality Business management, CIM College, Niš.
- [4] Glavaš G. (2001): Zadovoljstvo korisnika - primarni cilj sustava kvalitete, 3. hrvatska godišnja konferencija o kvaliteti, Cavtat.
- [5] Šehić Dž. (2001): Strateški menadžment, Slovo Mostar, Mostar.
- [6] Alispahić N. (2001) : Sistem kvaliteta prema novim standardima, QS, Sarajevo.
- [7] Stojiljković A.: Primena SPC za ocenu zadovoljstva kupca, CIM College, Niš, via INTERNET
- [8] Brdarević S. (1999): Predavanja na postdiplomskom studiju "Upravljanje kvalitetom", Mašinski fakultet Zenica, Zenica.
- [9] Brdarević S., i drugi (2000): Istraživanje obrazovanja za kvalitet u sistemu obrazovanja Zeničko-dobojskog kantona, Mašinski fakultet u Zenici, Zenica.
- [10] materijali sa seminara *Merenje zadovoljstva kupca*, CIM College, Niš, 1999.
- [11] *** (2000): Biznis procesi u uslugama u razvijenim zemljama, Quality Business management, CIM College, Niš.
- [12] Seferović E. (2000): Metode za unaprijeđenje i poboljšanje kvaliteta, Centar za razvoj kvaliteta BiH, Sarajevo.
- [13] Ekinović S. (1997): Metode statističke analiza u Microsoft Excel-u, Mašinski fakultet Zenica, Zenica.
- [14] Šamić M.: (1997): Kako nastaje naučno djelo, Svjetlost Sarajevo, Sarajevo.
- [15] Marković S. (2002): Higher education quality measurement: A case study in the application of SERVQUAL, Faculty of tourism and Hospitality Management Opatija, University in Rijeka (doktorska disertacija u izradi).
- [16] materijali sa www.autodata.com
- [17] materijali sa www.ncspearson.com
- [18] materijali sa www.afsmi.com/journal/feb99/feb-005.htm
- [19] materijali sa www.theacsi.org
- [20] materijali sa www.websurveyor.com
- [21] materijali sa www.eoq.org/ECSI.html
- [22] materijali sa www.leadershipfactor.com/members/faq.htm
- [23] materijali sa www.customersat.com
- [24] materijali sa seminara *Benchmarking*, CIM College, Niš, 2001
- [25] materijali sa www.otfe.vic.gov/publications/cust_pd/bm-cs.htm
- [26] materijali sa www.xlp.com