

# Tehnike istraživanja zadovoljstva kupaca

---

**Borina, Iva**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:729083>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**Iva Borina**

**„Tehnike istraživanja zadovoljstva kupaca“**

Diplomski rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet za ekonomiju i turizam

„Dr. Mijo Mirković“

**Iva Borina**

**„Tehnike istraživanja zadovoljstva kupaca“**

Diplomski rad

Matični broj studenta: 542 – ED, redovan student

Studijski smjer: Management i poduzetništvo

Kolegij: Istraživanje tržišta i marketinga

Mentor: doc. dr. sc. Dragan Benazić

Pula, svibanj 2016.

## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Ja, dolje potpisana Iva Borina, kandidatkinja za magistra ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što prikazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisa iz kojeg necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

U Puli, 23.05.2016

Potpis

---

## **IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA**

Ja, Iva Borina, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom “Tehnike istraživanja zadovoljstva kupaca“ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 23.05.2016

Potpis

---

# SADRŽAJ

<b>1. ZADOVOLJSTVO KUPACA.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1. Teorije zadovoljstva kupaca .....</b>	<b>12</b>
1.1.1. Teorija jednakosti .....	12
1.1.1.1. Teorija jednakosti i ponašanje kupaca .....	13
1.1.2. Teorija značajki (Attribution Theory) .....	15
1.1.2.1. Teorija značajki i ponašanje kupaca .....	15
1.1.3. Diskonfirmacijska teorija (teorija nepotvrđivanja očekivanja) .....	16
1.1.4. Teorija asimilacije (Assimilation Theory) .....	19
1.1.5. Teorija kontrasta (Contrast Theory) .....	19
1.1.6. Teorija asimilacije – kontrasta (Assimilation – Contrast Theory) .....	20
1.1.7. Teorija testiranja hipoteza (Hypothesis Testing Theory) .....	20
1.1.8. Teorija negativnosti ( The Theory of Negativity) .....	20
1.1.9. Teorija potvrde očekivanja .....	21
<b>1.2. Nezadovoljstvo kupaca .....</b>	<b>23</b>
<b>1.3. Utjecaj zadovoljstva na lojalnost kupca i profit tvrtke .....</b>	<b>26</b>
<b>2. POVEZANOST ZADOVOLJSTVA KUPACA I VRIJEDNOSTI ZA KUPCE</b>	<b>32</b>
<b>2.1. Istraživanje vrijednosti za kupce .....</b>	<b>34</b>
2.1.1. Kontaktiranje kupaca .....	34
<b>2.2. Metode i tehnike istraživanja vrijednosti za kupce .....</b>	<b>36</b>
2.2.1. Kvalitativne metode istraživanja vrijednosti za kupce .....	36
2.2.1.1. Ispitivanje kupaca .....	36
2.2.1.1.1. Skupni intervju .....	36
2.2.1.1.2. Dubinski intervju .....	38
2.2.1.1.3. Projektivne tehnike .....	41
2.2.1.2. Promatranje kupaca .....	43
2.2.2. Kvantitativna etapa istraživanja vrijednosti .....	44

<b>3. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA KUPACA .....</b>	<b>45</b>
<b>3.1. Vrste istraživanja zadovoljstva .....</b>	<b>46</b>
3.1.1. Sustav za praćenje pritužbi i sugestija kupaca .....	47
3.1.2. Tajanstvena kupnja.....	51
3.1.3. Analiza izgubljenih kupaca .....	53
3.1.4. Ispitivanje kupaca o njihovu zadovoljstvu .....	53
<b>3.2. Praćenje zadovoljstva kupaca .....</b>	<b>54</b>
3.2.1. Mjerenje uspješnosti značajki zadovoljstva .....	54
3.2.2. Prikazivanje rezultata uspješnosti značajki i zadovoljstva.....	55
<b>3.3. Indeks zadovoljstva kupca kao mjera uspješnosti.....</b>	<b>57</b>
3.3.1. Nacionalna mjerenja zadovoljstva kupaca .....	57
3.3.1.1. Američki nacionalni indeks zadovoljstva kupaca (American customer satisfaction indeks) - ACSI .....	57
3.3.1.2. Europski indeks zadovoljstva kupaca (European customer satisfaction index) – ECSI.....	58
<b>4. DALEKOVOD d.d. ....</b>	<b>60</b>
<b>4.1. Opći podaci.....</b>	<b>60</b>
<b>4.2. Mjerenje zadovoljstva kupaca u Dalekovod – u d.d.....</b>	<b>63</b>
<b>ZAKLJUČAK .....</b>	<b>68</b>
<b>LITERATURA .....</b>	<b>69</b>
<b>POPIS SLIKA I TABLICA.....</b>	<b>72</b>
<b>PRILOG .....</b>	<b>73</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>76</b>
<b>SUMMARY .....</b>	<b>77</b>

## UVOD

Kupci u današnjem svijetu imaju na raspolaganju veliki izbor proizvoda i usluga. Ti isti kupci očekuju da njihova očekivanja od proizvoda i usluga budu ispunjena, te da budu zadovoljni, stoga tvrtke moraju kontinuirano tražiti nove, inovativne načine da bi ispunile zahtjeve i očekivanja svojih kupaca, sve sa ciljem opstanka na tržištu. Navodi se i mišljenje da zadovoljavanje kupčevih očekivanja nije dovoljno, već je cilj oduševiti kupca, te je bitno uvijek biti korak ispred konkurencije.

Kupci predstavljaju srce kompanije, ništa nije bitnije od njih. Kupac u većini slučajeva zna što hoće, odnosno ima zamišljenu viziju savršenog proizvoda ili usluge. Određene značajke i osobine, proizvodi i usluge imaju, dok druge osobine kupac samo priželjkuje. Upravo ti posebni zahtjevi i njihovo ispunjenje uvjetuju da li će kupac biti zadovoljan kupljenim proizvodom ili pruženom uslugom. Danas je sve više popularan i uobičajen postupak praćenja i analiziranja pohvala i pritužbi kupaca, te se na temelju povratnih informacija izračunava indeks zadovoljstva kupaca, koji može ukazivati na potrebne nedostatke ili probleme unutar tvrtke, prije nego budu nepovoljno utjecali na profitabilnost i poslovanje tvrtke.

Zadovoljstvo kupca predstavlja mišljenje koje kupci imaju o određenom proizvodu. Temelji se na usporedbi percipirane karakteristike kupljenog i korištenog proizvoda sa vlastitim očekivanjem. Praćenje i mjerenje zadovoljstva kupaca je važno za tvrtke jer zadovoljan kupac može postati lojalan, širi pozitivan glas o tvrtki i njezinim proizvodima i uslugama, pridaje manje pažnje konkurentskim tvrtkama, jeftinije je zadržati postojeće kupce nego pridobiti nove, a i zadovoljni kupci su manje osjetljivi na promjenu cijena proizvoda i usluga. Istraživanja zadovoljstva kupaca razlikuju se po vrsti kontakta s kupcima te prema metodi prikupljanja podataka od kupaca, a mogu biti kvalitativna ili kvantitativna ovisno o načinu i obradi rezultata. Najčešći načini istraživanja i praćenja zadovoljstva kupaca su praćenje žalbi i sugestija od kupaca, tajanstvena kupnja, analiza izgubljenih kupaca i ispitivanje kupaca o njihovom zadovoljstvu. Cilj ovog diplomskog rada je definiranje zadovoljstva kupaca, objašnjenje poveznice između vrijednosti za kupce i zadovoljstva kupaca, identifikacija mogućih tehnika istraživanja zadovoljstva kupaca i najefikasnijeg načina korištenja istih u poslovanju tvrtki. Nadalje, cilj rada je i analiza postojećeg načina istraživanja i praćenja zadovoljstva kupaca u poduzeću „Dalekovod – d.d.“, kao i poboljšanje istog.



Ovaj diplomski rad je koncipiran kao kombinacija teorijske osnove i poslovnog slučaja, te je podijeljen u 4 poglavlja.

U prvom poglavlju definirano je zadovoljstvo kupca, nezadovoljstvo kupca te su objašnjene pojedine teorije zadovoljstva kupca.

Drugo poglavlje obrađuje povezanost vrijednosti za kupce i zadovoljstva kupaca, te su detaljnije obrađene metode i tehnike istraživanja vrijednosti za kupce.

Treće poglavlje pod nazivom istraživanje zadovoljstva kupaca govori o vrstama i tehnikama istraživanja zadovoljstva te nacionalnim mjerenjima zadovoljstva kupaca.

Četvrto poglavlje je ujedno i posljednje poglavlje rada i obrađuje poslovni slučaj poduzeća Dalekovid d.d. kroz prikaz provođenja istraživanja kupaca u njegovom poslovanju, odnosno prikazom anketnog upitnika za kupce kojeg provodi u cilju mjerenja zadovoljstva kupaca.

Prilikom izrade ovog diplomskog rada korištena je stručna i znanstvena literatura i Internetski izvori.

# 1. ZADOVOLJSTVO KUPACA

Postoji mnogo definicija zadovoljstva kupaca, no većina njih se veže uz usporedbu očekivanja i percepcije korisnika pri susretu sa proizvodom, uslugom i/ili tvrtkom. U nastavku će se jednadžbom definirati zadovoljstvo kupaca.

$$\text{ZADOVOLJSTVO} = \text{PERCEPCIJE} - \text{OČEKIVANJA}$$

iz čega dalje proizlazi:

$$\text{PERCEPCIJE} \geq \text{OČEKIVANJA} \quad \Longrightarrow \quad \text{ZADOVOLJSTVO}$$

ili

$$\text{PERCEPCIJE} < \text{OČEKIVANJA} \quad \Longrightarrow \quad \text{NEZADOVOLJSTVO.}$$

Zadovoljstvo kupaca, prenošenje pozitivnih iskustava i zadržavanje kupaca je rezultat pozitivne razlike između percepcija i očekivanja, dok nezadovoljstvo nastaje kao rezultat kada su očekivanja veća od percepcija, a dalje rezultira prenošenjem negativnih iskustava usmenim putem, čime pridonosi stvaranju negativnog publiciteta poduzeća.

Zadovoljstvo kupaca predstavlja njihovu predodžbu o razini ispunjenja njihovih zahtjeva od određenog proizvoda ili usluge. Zadovoljstvo kupaca od iznimnog je značenja za marketare, proizvođače i u konačnici trgovce. Zadovoljstvo se može definirati kao prosudba o performansama proizvoda ili usluge temeljem kognitivnih (funkcionalnih) i psiholoških (emocionalnih) vrijednosti proizvoda.<sup>1</sup> Kupac može vrednovati određeni proizvod na temelju obilježja tog proizvoda kao i psihološkim očekivanjima o performansama istog. Isto tako, zadovoljstvo može biti interno po svojoj prirodi što znači da funkcionira na razini kupčevog stanja o svijesti. No iako je zadovoljstvo psihološko stanje kupca, pod utjecajem je društvenih normi i ponašanja kao i kulturološkim sustavom poput vjerovanja, emocija i konflikata.

Zadovoljstvo klijenata moguće je promatrati dvojako: (1) kao rezultat točno određene transakcije i (2) kumulativno kao zbroj svih dosadašnjih transakcija koje je klijent imao s proizvodom, uslugom ili tvrtkom<sup>2</sup> Kad se govori o određenoj transakciji, zadovoljstvo se

---

<sup>1</sup> Kesić, T. : „Ponašanje potrošača“, Opinio d.o.o., Zagreb, 2006., str.: 359.

<sup>2</sup> M. Marušić, T. Vranešević: „Istraživanje tržišta“, Adeco, Zagreb, 2001., str.485

promatra kao prosudba nakon kupnje, dok kumulativno zadovoljstvo pretpostavlja izbor proizvoda, kupnju proizvoda i iskustvo vezano uz uporabu istog.

Većina definicija zadovoljstva usmjerena je na usporedbu neispunjenih očekivanja i izvedbe i uspješnosti proizvoda/usluge, dok su malobrojne definicije usmjerene samo na izvedbu proizvoda odnosno usluge.

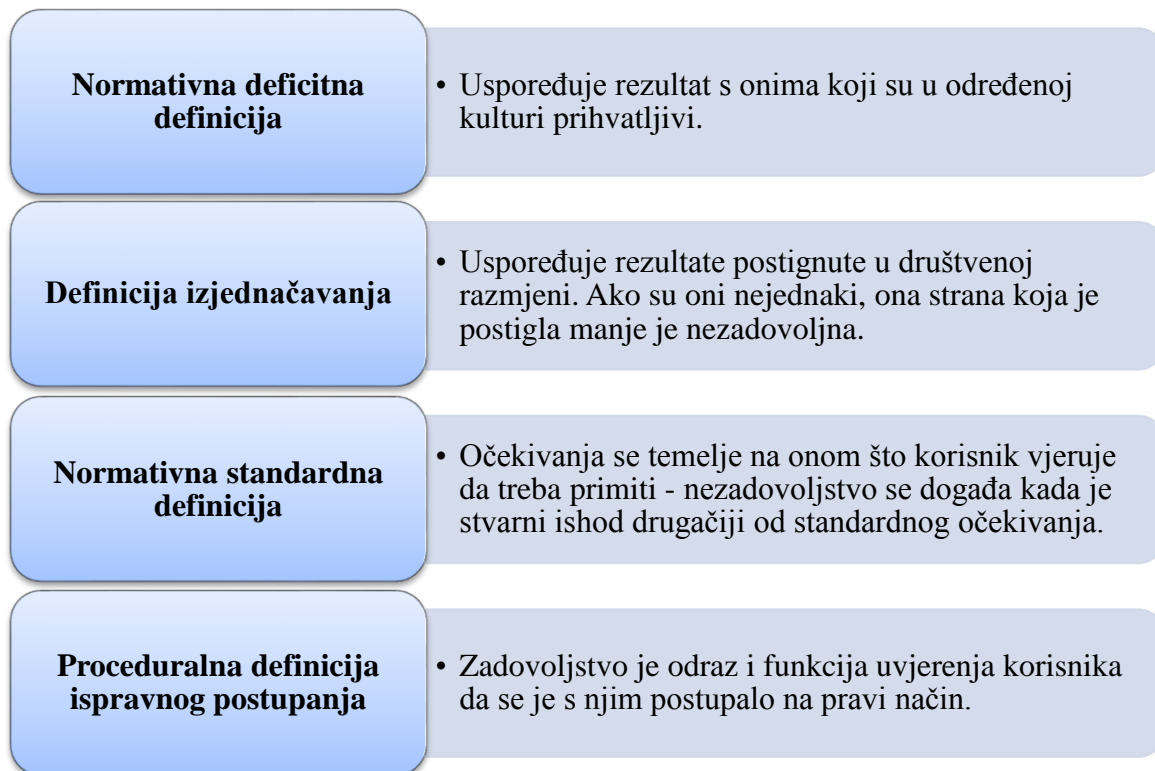
**Tablica 1. Razine zadovoljstva kupaca**

<b>ISKUSTVO/IZVEDBA</b>	<b>KLIJENTOV DOŽIVLJAJ</b>	<b>RAZINA ZADOVOLJSTVA</b>	<b>POSLJEDICA</b>
<b>Stvarna vrijednost proizvoda/usluge</b>	bolji od očekivanog	oduševljenost	reći će ostalima i ponovit će kupnju ako bude u mogućnosti (lojalnost)
	Očekivan	zadovoljstvo	reći će ostalima; može prijeći konkurenciji ako mu obeća dodatnu korist
	lošiji od očekivanog	nezadovoljstvo	prijeći će konkurenciji ako bude imao ikakve mogućnosti

Izvor: T. Vranšević: "Upravljanje zadovoljstvom klijenata", Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 192.

Zadovoljstvo se može definirati na različite načine, no najviše se pri definiranju zadovoljstva, zadovoljstvo promatra kao rezultat subjektivne procjene kupca o tome jesu li određeni proizvod ili usluga ispunili ili premašili očekivanja. Stoga se može zaključiti da su zadovoljstvo i vrijednost kupca iznimno povezani jer je zadovoljstvo posljedica primljene vrijednosti u odnosu prema očekivanoj vrijednosti za kupca.

## Slika 1. Alternativne definicije zadovoljstva korisnika



Izvor: Đ. Ozretić Došen, J. Previšić: „Zadovoljstvo korisnika usluge – slušaju li poduzeća u Hrvatskoj glas tržišta?“, Ekonomski fakultet Zagreb, 1997., Vol. 9, br.12, str. 153.

Svaka tvrtka ili poduzeće koje se opredijelilo za postizanje zadovoljstva svojih kupaca postiže višestruke koristi. Uz već spomenuti pozitivni publicitet, koji se realizira kroz usmenu komunikaciju zadovoljnih korisnika najočitije prednosti jesu:

- a) Lojalnost postojećih i privlačenje većeg broja novih korisnika;
- b) Zadovoljni korisnici uslugu koriste češće i više, a rizik njihova odlaska konkurenciji je smanjen;
- c) Poduzeće stječe konkurentske prednosti – posebice u području cijena. Zadovoljni korisnici su spremni platiti više i ostati vjerni poduzeću koje udovoljava njihovim potrebama, i ne žele riskirati odlaskom poduzeću čija je ponuda jeftinija;
- d) Atmosfera i uvjeti rada u takvom poduzeću su bolji – razvija se specifična organizacijska kultura, djelatnici su motivirani i nagrađeni za uložene napore;
- e) Ankete i druge vrste istraživanja čine formalna sredstva prikupljanja povratnih informacija od korisnika čime je pojednostavljeno i olakšano identificiranje i evidentiranje postojećih i potencijalnih problema;

- f) Ankete i druge vrste istraživanja korisnicima prenose poruku o tome da poduzeće brine o njima i vrijednosti koju usluga poduzeća ima za njih.<sup>3</sup>

Zadovoljstvo kupaca vodi ka lojalnosti kupaca prema proizvodu, usluzi ili poduzeću, stoga je bitno da poduzeća shvate važnost zadovoljstva svojih kupaca i usvoje sustave praćenja zadovoljstva istih, a sve u cilju poboljšanja svoje poslovanja, izgradnje pozitivnog imidža i zauzimanja većeg tržišnog udjela od konkurencije.

## **1.1. Teorije zadovoljstva kupaca**

Koncept zadovoljstva kupaca i vrijednosti za kupce predstavlja novi i revolucionaran način razmišljanja o kupcima i vrijednosti koju im tvrtke trebaju isporučiti da bi ostvarila njihova očekivanja i na taj način ostvarila zadovoljstvo kupaca.

Postoje pojedine teorije koje se nadovezuju uz definiciju zadovoljstva kupaca i njegovu konstrukciju, te će iste biti detaljnije objašnjene u nastavku.

### **1.1.1. Teorija jednakosti**

Teorija jednakosti (Equity theory) se fokusira na poštenu raspodjelu resursa između dva relacijska partnera. Jednakost se mjeri usporedbom omjera doprinosa (ili troškova) i koristi (ili nagrade) za svaku osobu. Smatra se jednom od teorija pravednosti i razvio ju je 1969. godine J. Stacy Adams, psiholog ponašanja i radne okoline, koji je utvrdio da zaposlenici nastoje održati jednakost između inputa koji donose na svoj posao i outputa koje dobivaju od njega nasuprot uočenih inputa i outputa svojih kolega. Ova teorija počiva na uvjerenju da ljudi vrednuju pravedan tretman koji uzrokuje da budu motivirani u očuvanju pravednosti unutar odnosa njihovih suradnika i cjelokupne organizacije.

Teorija jednakosti podrazumijeva mehanizam potrebe pojedinca koji se aktivira kada je omjer primljenih sredstava poput nagrada za od strane pojedinca nejednak omjeru prema drugima u odnosima razmjene. Inputi u ovoj teoriji su doprinos sudionika razmjene koje pojedinac ili

---

<sup>3</sup> Đ. Ozretić Došen, J. Previšić: „Zadovoljstvo korisnika usluge – slušaju li poduzeća u Hrvatskoj glas tržišta?“, Ekonomski fakultet Zagreb, 1997., Vol. 9, br.12, str. 153.

promatrač vide kao pravo na nagradu, a rezultati su pozitivne ili negativne posljedice koje je pojedinac ostvario u razmjeni s drugima. Aktivirana potreba za jednakošću potiče ponašanje usmjereno na stvaranje pravednije distribucije, one u kojem je odnos uloženog i dobivenog jednak. Stanje percipirane nepravde stvara napetost koje pojedinac želi smanjiti ili izbjeći, a moguće smanjenje nepravde može uključivati smanjenje inputa, mijenjanje percepcije ishoda iz odnosa razmjene ili izlazak iz odnosa razmjene. Mnogi istraživači ukazuju na to da je jednakost individualna potreba, ali i da se može promatrati kao zajednička kulturna vrijednost, norma koje propisuje način na koji bi sredstva trebala biti podijeljena, ali postoje i odstupanja u kulturnim uzorcima u sljedećim područjima:

- 1) Prioritet jednakosti među ostalim vrijednostima distribucije i u uvjetima koji utječu na taj prioritet: u nekim skupinama, izdvajanja su na temelju potrebe primatelja
- 2) Uvjeti koji aktiviraju, zaustavljaju i upravljaju kritičnim magnitudama jednakosti i nejednakosti
- 3) Način na koji ljudi pokušavaju napraviti pravednu distribuciju
- 4) Kriteriji koji se računaju kao ulaganja
- 5) Mjerenja nagrade.<sup>4</sup>

Međukulturalna istraživanja teorije jednakosti ukazuju na to da individualizam i kolektivizam mogu utjecati na distribuciju resursa, odnosno odrediti u kojoj mjeri se koristi jednakost te na posredan način utječu na definiranje odnosa. To može utjecati da kupac počne kupovati konkurentske marke proizvoda ili usluga, da se žali ili može generirati negativnu usmenu komunikaciju

#### **1.1.1.1. Teorija jednakosti i ponašanje kupaca**

Kada osoba doživi nepravdu, smatra se da bi moglo doći do osjećaja nezadovoljstva ili nekog drugog emocionalnog stanja, poput ljutnje, bijesa ili krivnje, čime se motivira pojedinca da uspostavi jednakost ili ravnotežu. Prema teoriji jednakosti, kupac procjenjuje vlastite inpute i outpute i uspoređuje ih sa uočenim inputima i outputima prodavača u nastojanju da procijeni

---

<sup>4</sup><http://www.acrwebsite.org/volumes/8665/volumes/v29/NA-29> (Pristupljeno:16.03.2016)

jednakost transakcije. Kulturne razlike, međutim, mogu utjecati na procjenu jednakosti na sljedeće načine:

- 1) U pojedinim društvima se ne smatraju sve transakcije razmjenama. Na primjer u kolektivnim društvima postoji mogućnost razvijanja odnosa između vlasnika trgovine u susjedstvu i potrošača koji je drugačiji od odnosa vlasnika trgovine i potrošača u individualističkom društvu. Razloga tome je što vlasnik trgovine i potrošač u susjedstvu imaju veću vjerojatnost postojanja bliskih društvenih veza izvan konteksta trgovine i međusobno se smatraju dijelom istog društva. U ovoj vrsti odnosa postavljanje jednakosti ne bi odigralo veliku ulogu u ocjenjivanju transakcije. Kupci u kolektivističkim društvima su lojalniji kanalima distribucije i više su tolerantniji na pruženu lošu uslugu i neće otići u drugu trgovinu jer se priroda odnosa između kupca i vlasnika trgovine proteže izvan područja razmjene.
- 2) U određenim društvima postoji visoka razina tolerancije nejednakosti te se ista ne smatra neprihvatljivom. U tim društvima kupci prihvaćaju hijerarhijske odnose i nejednakost. U tim slučajevima teorija jednakosti nema utjecaja na kupce. Kupci neće nužno uspoređivati odnos uloženog i dobivenog u određivanju zadovoljstva. To implicira na to da kupci mogu prihvatiti situacije u kojima je proizvod i/ili usluga slabije kvalitete i/ili po višoj cijeni nego negdje drugdje. U ovakvim društvima kupac prihvaća činjenicu da je inferioran u procesu razmjene i stoga mu nejednakost ne predstavlja problem.
- 3) Različite kulturne skupine ocjenjuju ulaganja ili rezultate u razmjeni drugačije. Primjerice kupci u određenoj kulturi mogu potragu za određenim proizvodom u trgovačkom centru smatrati ugodnom aktivnošću, dok se u drugoj kulturi to može promatrati kao neugodan zadatak. Pretraga za određenim proizvodom u trgovačkom centru se smatra kupčevim ulaganjem i priroda aktivnosti ima utjecaj na procjenu jednakosti u razmjeni. Također, rezultati razmjene se drugačije percipiraju u različitim kulturama. Primjerice u nekim kulturama se omatanje darova promatra kao dodatni napor, dok se u drugim kulturama to i očekuje. To ima važne implikacije u marketingu jer u slučajevima gdje se umatanje darova smatra dodatnim naporom, trgovac može naplaćivati zamatanje darova. S druge strane, u društvima gdje je umatanje darova očekivana pojava, prodavač neće moći naplatiti višu cijenu za zamatanje darova.

### **1.1.2. Teorija značajki (Attribution Theory)**

Atribucijski stil se odnosi na način na koji ljudi objašnjavaju uzroke određenih događaja i problema u njihovim životima i u životima drugih. Događaj može biti u rasponu od tuđih nedaća do vlastitih emocija. Najvažniji uzrok za generiranje atribucijske obrade je nepriznavanje očekivanja. Drugim riječima, smatra se da događaji koji nisu u skladu sa očekivanjima potiču potragu za objašnjenje događaja.

#### **1.1.2.1. Teorija značajki i ponašanje kupaca**

Uporaba teorije značajki ili atribucije u ponašanju kupaca usmjerena je na fazu nakon kupovine koja uključuje zadovoljstvo kupaca. Kada proizvod ili usluga ne ispune očekivanja kupaca, kupac će pokušati naći objašnjenje. Studije teorije značajki u ponašanju kupaca nakon kupovine, pokazale su značajan utjecaj na žalbe, usmenu aktivnost, očekivanja promjene, zadovoljstvo i buduće namjere. Većina studija značajki o nezadovoljstvu proizvodom primjenjuje Weinerove (1986.) tri uzročne dimenzije značajki: stabilnost uzroka, izvor uzroka i mogućnost kontrole uzroka prilikom objašnjavanja kako potrošači opisuju krivnju.

- 1) Stabilnost uzroka – Ako se određeni problem ili uzrok događa često, očekuje se da će se događati i u budućnosti, no ukoliko se određeni problem ili uzrok događa rijetko, smatra se da je došlo do iznimne situacije i da se vrlo vjerojatno neće ponoviti u budućnosti. Ova dimenzija pokazuje da je se uzrok događaja doživljava kao privremen ili trajan. No trajnost ili privremenost uzroka se različito doživljava u različitim zemljama. Reakcija osobe na privremen uzrok ili problem u pravilu je intenzivnija u odnosu na uzrok ili problem koji se češće događaju.
- 2) Izvor uzroka - ova dimenzija se veže uz ranija učenja teorije značajki i podrazumijeva da veći stupanj vanjskih činitelja uzrokuje da se kupci žale. Primjerice kada je kvar proizvoda ili nezadovoljstvo proizvodom povezan za tvrtku, kupci osjećaju da zaslužuju povrat novca i ispriku. Kupci također mogu iskusiti bijes i ljutnju prema tvrtki i stvoriti negativnu usmenu predaju. U marketinškom smislu, ta dimenzija se odnosi na to da li kupac smatra da je uzrok za događaj povezan uz trgovca ili kupca. Uzročnost se razlikuje u različitim državama, stoga se primjerice, u nekim kulturama



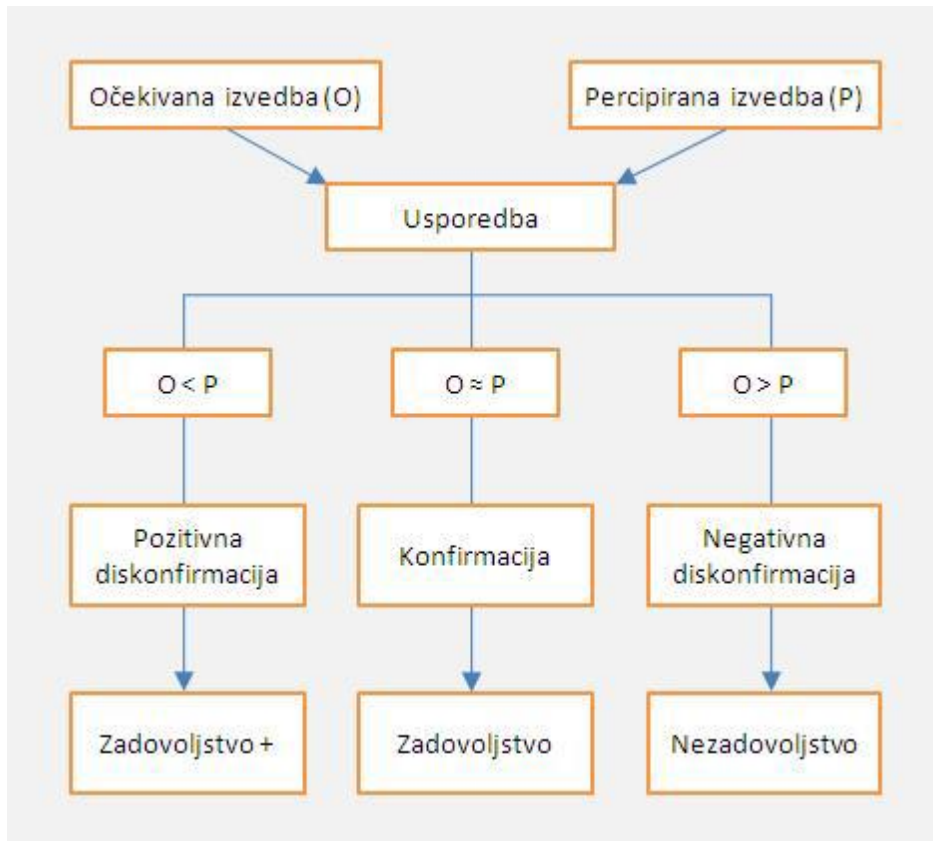
uzročnost utvrđuje na temelju mističnih vjerovanja, te to dovodi do toga da kupac u tim kulturama ne povezuju uzročnost ni sa njima samima ni sa prodavačima. Kupac želi saznati da je li za nastali događaj ili problem odgovoran on sam (interni uzrok) ili netko drugi ili nešto iz okruženja (eksterni uzrok). Ukoliko je kupac odgovoran za nastali događaj, isti će se osjećati odgovornim, no ukoliko je za nastali događaj krivo okruženje, kupac će reagirati u tom smjeru.

- 3) Mogućnost kontrole uzroka - ova dimenzija reflektira moć kupca ili proizvođača ili prodavača da mijenja i kontrolira rezultat situacije. Ako kupci pripisuju razočaravajuće iskustvo na vanjski, nekontrolirani uzrok, oni će vjerojatno manje okriviti druge osobe poput proizvođača ili trgovca. Međutim, kada se kvar proizvoda može kontrolirati, krivnja je usmjerena na subjekt koji je imao kontrolu. Primjerice kada je kvar proizvoda pod kontrolom tvrtke, kupci osjećaju ljutnju i žele povrijediti poslovanje tvrtke.

### **1.1.3. Diskonfirmacijska teorija (teorija nepotvrđivanja očekivanja)**

Model nepotvrđivanja nastao je s ciljem omogućavanja mjerenja kvalitete usluga i proizvoda. Prema ovoj teoriji kupci predviđaju kvalitetu proizvoda ili usluge prije nego li ih konzumiraju. Ako se percepcije o proizvodu ili usluzi podudaraju sa očekivanjima kupaca ili ih čak nadilaze, kupac je u tom slučaju zadovoljan. U slučaju da je percipiran proizvod ili usluga ispod očekivanja kupaca, isti je nezadovoljan. U slučaju zadovoljstva kupca govori se o pozitivnom nepotvrđivanju, a u slučaju nezadovoljstva kupca govori se o negativnom nepotvrđivanju.

**Slika 2.: Diskonfirmacijski model zadovoljstva korisnika**



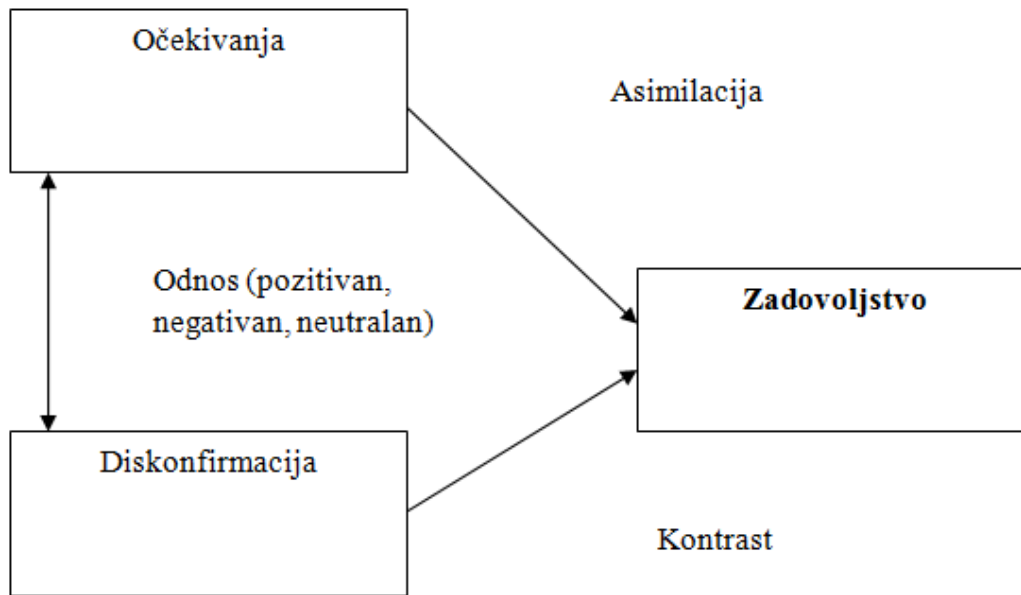
Izvor: J. Mikulić: „Mjerenje kvalitete usluge zračnog prijevoza primjenom indeksa zadovoljstva korisnika“, Doktorska disertacija, Ekonomski fakultet u Zagrebu, Zagreb, 2009., str.62.

[https://bib.irb.hr/datoteka/441696.Doktorska\\_disertacija\\_Josip\\_Mikuli.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/441696.Doktorska_disertacija_Josip_Mikuli.pdf)(Pristupljeno: 14.03.2016)

Iz prethodne slike vidljivo je da se zadovoljstvo može izračunati kao razlika između percipirane izvedbe (P) i očekivane izvedbe (O).

Na nepotvrđivanje utječe očekivanje u vezi s razinom kvalitete proizvoda ili usluge prije konzumacije i razina kvalitete nakon konzumacije.

**Slika 3.: Pojednostavljeni model nepotvrđivanja**



Izvor: Baković, T., Lazibat, T.: „*Diskonfirmacijski model mjerenja kvalitete usluga*“, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 205. <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/hdmk6-diskonfirmacijski-model-mjerenja-kvalitete-u> (Pristupljeno 14.03.2016)

Dokazano je da je zadovoljstvo kupca asimetrična rastuća funkcija diskonfirmacije, koja je konkavna u slučaju pozitivne diskonfirmacije i konveksna u slučaju negativne diskonfirmacije na način da je zadovoljstvo potrošača mnogo osjetljivije na negativnu diskonfirmaciju negoli na pozitivnu.<sup>5</sup> Bitno je navesti da je model nepotvrđivanja zbog svoje jednostavnosti korištenja, ujedno i najčešće korišteni model mjerenja zadovoljstva kupaca. U literaturi se za model nepotvrđivanja koristi i naziv model očekivanja (expectation – disconfirmation model).

---

<sup>5</sup> Izvor: T. Baković, T. Lazibat: „*Diskonfirmacijski model mjerenja kvalitete usluga*“, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 205. <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/hdmk6-diskonfirmacijski-model-mjerenja-kvalitete-u> (Pristupljeno: 14.03.2016)

#### **1.1.4. Teorija asimilacije (Assimilation Theory)**

Teorija asimilacije se veže uz evaluaciju proizvoda ili usluge nakon kupovine. Kupci pokušavaju izbjegavati nesklad podešavanjem percepcije o određenom proizvodu ili usluzi s ciljem da ga približe vlastitim očekivanjima. Kupci također mogu smanjiti napetost koja rezultira iz nesklada između očekivanja i performansi proizvoda tako što iskrivljuju očekivanja da se podudaraju sa percipiranim performansama proizvoda.

Teorija pretpostavlja da su kupci dovoljno motivirani da podese svoja očekivanja od proizvoda u odnosu na stvarne performanse proizvoda. Ako kupci prilagode svoja očekivanja od izvedbe proizvoda, nezadovoljstvo se ne bi pojavilo kao rezultat nakon upotrebe proizvoda.

Teorija asimilacije ima i nekoliko nedostataka. Polazi od toga da postoji veza između očekivanja i zadovoljstva, ali ne određuje način na koji nepotvrđivanje očekivanja može dovesti do zadovoljstva ili nezadovoljstva kod kupaca. Drugo, teorija pretpostavlja da su potrošači dovoljno motivirani da prilagode vlastita očekivanja o performansama i izvedbi proizvoda. Iz toga proizlazi da se nezadovoljstvo kod kupaca kao rezultat poslije kupovnog procesa nikada ne bi moglo dogoditi, osim u slučaju kada bi evaluacijski proces kupaca počeo sa negativnim očekivanjima.

#### **1.1.5. Teorija kontrasta (Contrast Theory)**

Teoriju kontrasta su prvi uveli Hovland, Harvey i Sherif 1957. godine i predstavlja alternativni pristup na evaluaciju proizvoda ili usluge nakon kupovine koji je predstavljen u teoriji asimilacije. Teorija kontrasta sugerira da učinak iznenađenja uzrokuje da potrošači povećavaju (preuveličavaju) svaku veću razliku između očekivanog i dobivenog.<sup>6</sup>

Iako teorija asimilacije tvrdi da će potrošači pokušati minimizirati očekivanja, teorija kontrasta inzistira na efektu iznenađenja koji može dovesti do preuveličavanja razlike između očekivanog i dobivenog.

---

<sup>6</sup> T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 190.

### **1.1.6. Teorija asimilacije – kontrasta (Assimilation – Contrast Theory)**

Teorija asimilacije – kontrasta predlaže još jedan način objašnjavanja odnosa između varijabli unutar modela nepotvrđivanja. Ova paradigma tvrdi da je zadovoljstvo funkcija razlike između očekivanih i percipiranih izvedbi.

Općenito govoreći, kupci se kreću u područjima prihvatanja ili odbijanja izvedbe, u skladu sa očekivanjima. Kao što je navedeno u teoriji asimilacije, kupci imaju tendenciju podešavanja očekivanja od proizvoda u odnosu na percipirane ili očekivane performanse proizvoda, ali samo ako je razlika između prethodnih i novih očekivanja mala. Velika razlika između percipirane performanse i očekivanja rezultira kontrastom i kupac će stoga povećati percipirano očekivanje. Ova teorija pokušava ilustrirati činjenicu da su i asimilacija i kontrast paradigme koje se mogu primijeniti u istraživanju zadovoljstva kupaca.

### **1.1.7. Teorija testiranja hipoteza (Hypothesis Testing Theory)**

Ova teorija pretpostavlja da reklamne informacije igraju značajnu ulogu u izgradnji očekivanja. Kupci koriste svoje iskustvo s proizvodima i/ili uslugama za testiranje vlastitih očekivanja. Također, ova teorija pretpostavlja da će kupci pokušati potvrditi svoja očekivanja tijekom uporabe odabranog proizvoda ili usluge. Teorija sugerira da će kupci biti pristrani pozitivno potvrditi svoja iskustva sa proizvodima i/ili uslugama.

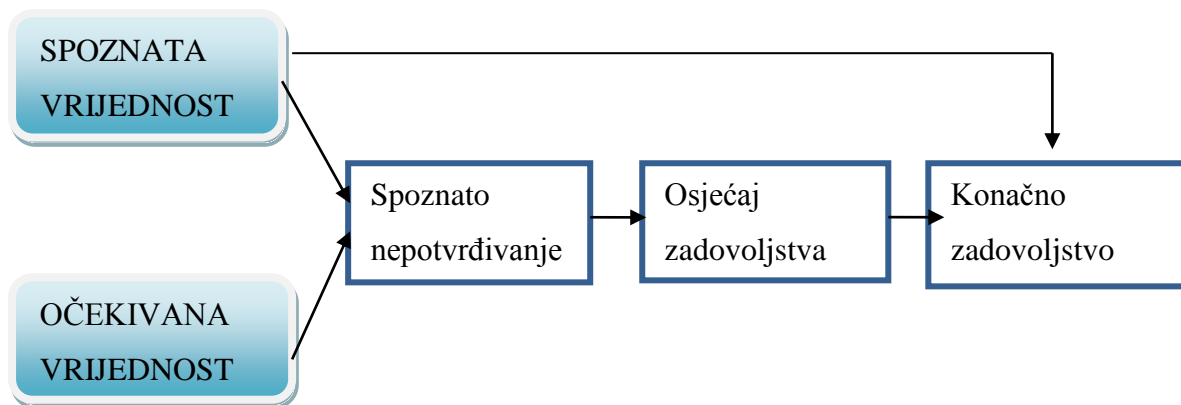
### **1.1.8. Teorija negativnosti ( The Theory of Negativity)**

Ova se teorija temelji na procesu nepotvrđivanja. Ova teorija pretpostavlja da će bilo kakvo odstupanje od očekivanja, proizvesti „negativnu energiju“ kod kupca. Nezadovoljstvo će se stvoriti ako percipirane performanse padnu ispod očekivanja. Prema ovoj teoriji svako nepotvrđivanje očekivanja vodi ka osjećaju nezadovoljstva.

### 1.1.9. Teorija potvrde očekivanja

Prema teoriji potvrde očekivanja očekivana i stvarna vrijednost su pod utjecajem subjektivne procjene kupaca, tako je i zadovoljstvo rezultat subjektivnog ostvarenja očekivanja. Ovu je teoriju moguće predočiti sljedećim prikazom.

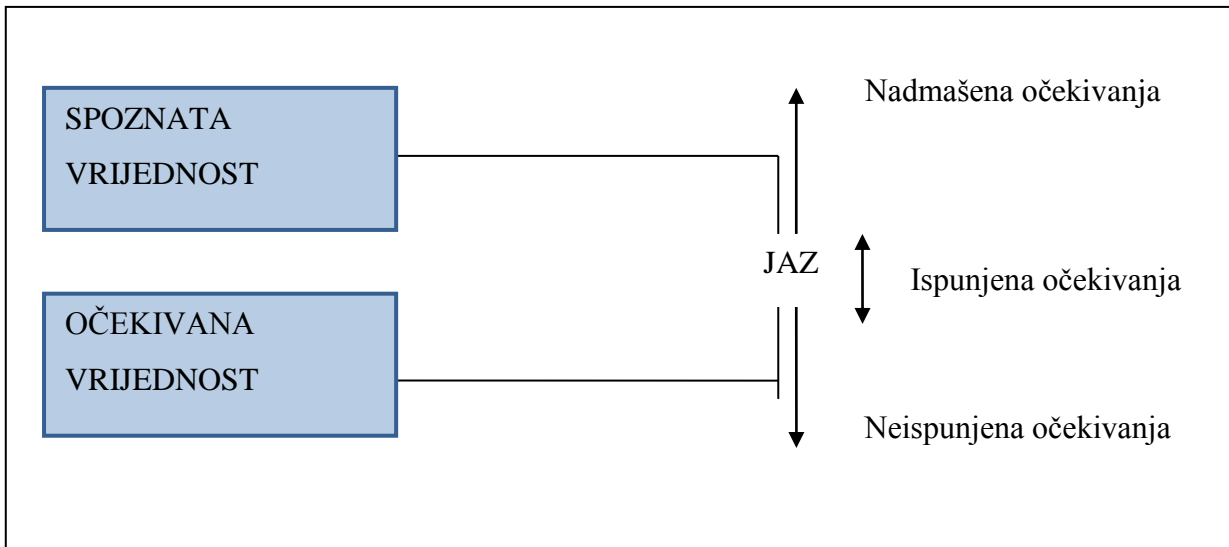
**Slika 4.: Teorija potvrde očekivanja**



Izvor: M. Marušić. T. Vranešević: „Istraživanje tržišta“, Adeco, Zagreb, 2001., str.486

Spoznata vrijednost određenog proizvoda ili usluge predstavlja usporedbu očekivanog s dobivenim, a upravo je mjera uspješnosti proizvoda ili usluge ta spoznata uspješnost. Kupac je taj koji kreira očekivanu vrijednost, on iskušava stvarnu vrijednost i ima određenu razinu zadovoljstva, bez obzira što očekivanja od proizvoda ili usluga mogu biti pod različitim utjecajima, te su izrazito promjenjiva. Navedenu teoriju potvrđivanja moguće je promatrati kao teoriju jaza između očekivane i stvarne vrijednosti, gdje zadovoljstvo predstavlja razliku između kupčevog očekivanja od proizvoda i onoga što je stvarno dobio od proizvoda.

**Slika 5.: Jaz između očekivane i stvarne vrijednosti**



Izvor: M. Marušić. T. Vranešević: „Istraživanje tržišta“, Adeco, Zagreb, 2001., str.486

Temeljem ovog prikaza može se uočiti da postoji jaz između spoznate i očekivane vrijednosti, a upravo taj jaz predstavlja ispunjena očekivanja kupca odnosno, kupac je zadovoljan. Isto tako taj jaz predstavlja zonu gdje je kupac zadovoljan, gdje neka manja neispunjenja očekivane vrijednosti neće biti uzrok nezadovoljstva, ali isto će tako i neka mala nadmašivanja očekivane vrijednosti za rezultat imati samo zadovoljstvo bez oduševljenosti koje je rezultat znatnog nadmašivanja očekivanja.

## 1.2. Nezadovoljstvo kupaca

Zadovoljstvo i nezadovoljstvo kupaca predstavljaju otvorene pozitivne ili negativne osjećaje određenom pruženom uslugom ili kupljenim proizvodom, odnosno javljaju se nakon kupnje. Pritužbe i reklamacije predstavljaju primjer nezadovoljstva kupaca. Nezadovoljstvo može imati za posljedicu nekoliko oblika potrošačkih pritužbi. To su obično usmene reakcije (izražena nezadovoljstva 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).<sup>7</sup> Stoga, je svakako bitno za svako poduzeće da ima na umu da nezadovoljni kupci prenose svoje mišljenje većem broju ljudi nego li zadovoljni kupci, kao i da usmene osobne poruke mogu biti vrlo utjecajne i uvjerljive.

**Tablica 2.: Zadovoljan i nezadovoljan kupac**

NEZADOVOLJAN KLIJENT	ZADOVOLJAN KLIJENT
Samo 4% nezadovoljnih klijenata žali se izravno tvrtki	Zadržavanje postojećeg klijenta stoji 4 – 5 puta manje nego osvajanje novog
Preko 90% nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati ili doći u kontakt s tvrtkom	Zadovoljni klijenti su spremni platiti više za proizvod/uslugu
Svaki nezadovoljni klijent će o svom nezadovoljstvu reći u prosjeku devetorici drugih ljudi	Svaki zadovoljni klijent će reći petorici drugih ljudi o dobrom proizvodu/usluzi

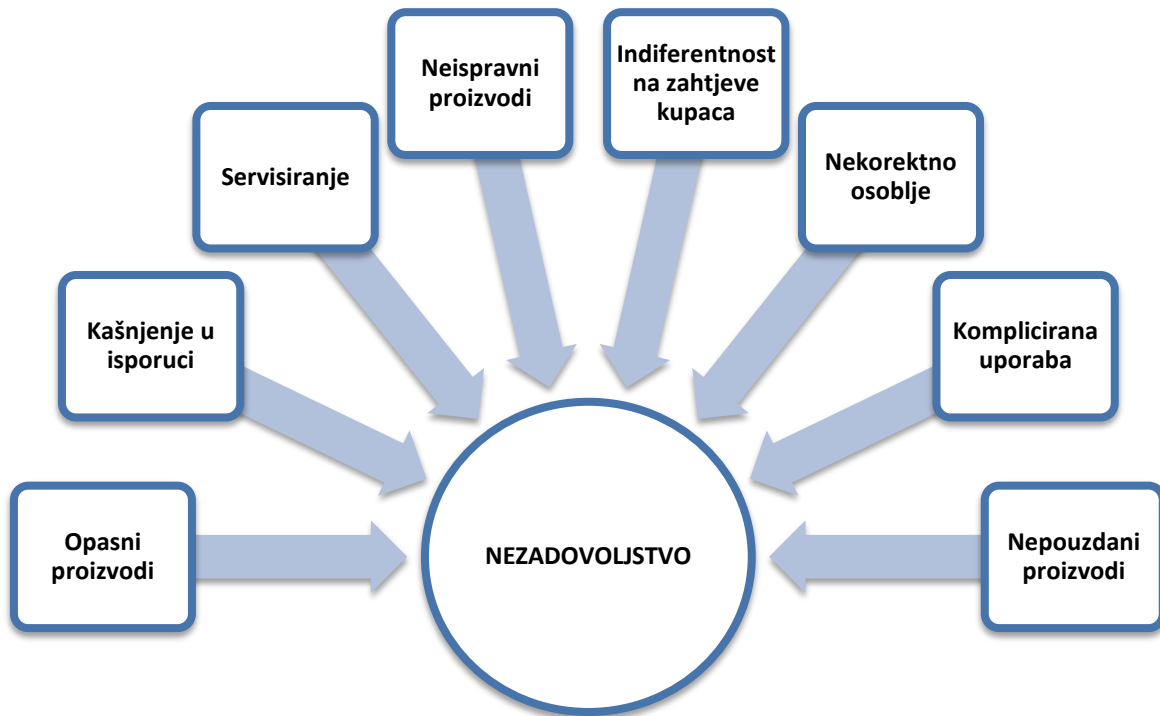
Izvor: M. Marušić. T. Vranešević: „Istraživanje tržišta“, Adeco, Zagreb, 2001., str.484.

Iz prikazane tablice može se zaključiti da zadovoljstvo kupaca ima značajnu ulogu u izgradnji pozitivne reputacije tvrtke kao i da tvrtka mora ustrajati na tome da zadrži zadovoljstvo kupaca na određenoj razini ili da čak premaši njihova očekivanja jer ukoliko dođe do gubitka samo jednog kupca, to može lančano uzrokovati gubitak više njih.

<sup>7</sup> M. Karić: „Mjerenje potrošačkog zadovoljstva u funkciji upravljanja maloprodajom“, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str.286.  
<http://www.efos.unios.hr/repec/osi/bulimm/PDF/BusinessLogisticsinModernManagement08/bulimm0817.pdf>  
(Pristupljeno: 05.04.2016)



**Slika 6.: Faktori koji izazivaju nezadovoljstvo kupaca**



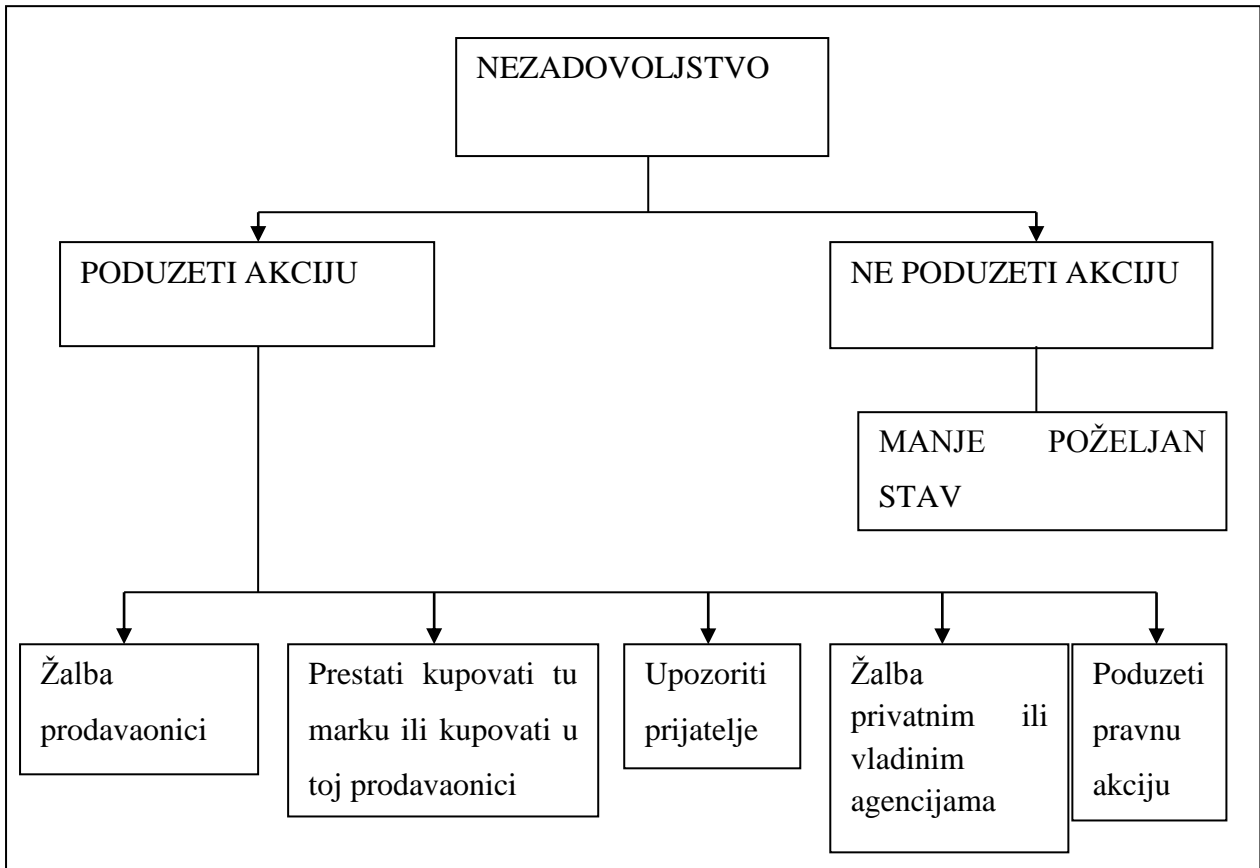
Izvor: rad autora na temelju: Ristić, J.: „Mjerenje zadovoljstva kupaca“, 32. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac, 2005., str. 184.

<http://www.cqm.rs/2005/fq2005/SEKCIJA%20H%20-%20Rani%20radovi/24%20-%20J.%20Ristic.pdf> (Pristupljeno: 05.04.2016)

Utjecaji na nezadovoljstvo mogu biti neefektivni procesi ili neželjene karakteristike proizvoda. U slučaju njihove pojave značajno opada zadovoljstvo kupaca, no u slučaju da se oni ne pojave zadovoljstvo kupaca ne raste, već ostaje na istoj razini. Strategija očuvanja lojalnosti kupaca koju mnoge tvrtke koriste je držanje faktora koji utječu na zadovoljstvo pod kontrolom.

U nastavku će se hijerarhijskim prikazom prikazati moguće načine odgovora na nezadovoljstvo kupaca.

**Slika 7.: Odgovori na nezadovoljstvo**



Izvor: T. Kesić : „Ponašanje potrošača“, Opinio d.o.o., Zagreb, 2006., str.: 364.

Slika prikazuje načine na koje nezadovoljan kupac reagira ako je nezadovoljan proizvodom ili uslugom. Rijetki nezadovoljni kupci ne poduzimaju nikakvu akciju, u ovom se slučaju može dogoditi da kupac nastavi kupovati proizvod ili uslugu s kojima je bio nezadovoljan, odnosno smanjuje razinu preferencije prema proizvodu. Prema istraživanju Ministarstva gospodarstva, rada i poduzetništva 96% nezadovoljnih potrošača/kupaca nikada se ne žali. Međutim, ako njihov problem ostaje neriješen – oni to prenose desetorici drugih potrošača.<sup>8</sup> Kako bi dobila povratnu informaciju o zadovoljstvu kupaca, poneka poduzeća na određene načine čak i

<sup>8</sup> B. Grbac, M. Meler : „Znanje o potrošačima. Odrednica stvaranja konkurentske prednosti“, Mingorp, Zagreb, 2007., str.10. [http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/4\\_znanje%20o%20potrosacima.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/4_znanje%20o%20potrosacima.pdf) (Pristupljeno: 21.03.2016)

potiču svoje kupce da se žale jer ona poduzeća koja znaju što ne odgovara njihovim kupcima, imaju veće šanse ispraviti probleme, zadržati prodaju i spriječiti daljnju štetu gubitkom drugih kupaca. Stoga, neka poduzeća imaju posebnu službu koja se sastaje za razmatranje potrošačkih reklamacija i pritužbi, njihova je težnja da svaki kupac bude zadovoljan ili da se čak i premaše njegova očekivanja.

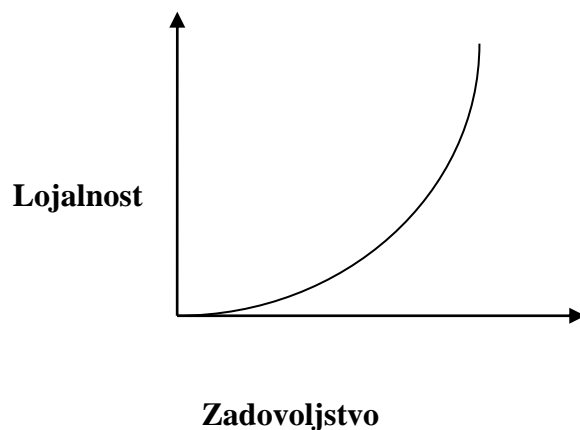
### **1.3. Utjecaj zadovoljstva na lojalnost kupca i profit tvrtke**

Zadovoljstvo kupaca predstavlja mjeru kupčevih stavova o proizvodu, uslugama i markama proizvoda. Lojalnost kupaca s druge strane ima dvije definicije. Lojalnost kupaca se sastoji od lojalnog ponašanja, što zapravo čini kupovinu dosadašnjih marki, umjesto odabira konkurentskih. Druga definicija lojalnosti kupaca obuhvaća lojalne stavove, koje čine mišljenja i osjećaji o proizvodima, uslugama tvrtke, a sve s ciljem ponovne kupovine. Ponekad kupci pokazuju lojalno ponašanje bez lojalnih stavova i obrnuto postoji situacija gdje kupci pokazuju lojalne stavove bez lojalnog ponašanja.

Kupci su također i ključ poslovnog uspjeha. Poduzeća si jednostavno ne mogu dopustiti gubitak kupaca zbog prevelike konkurencije. Zadovoljstvo kupaca i lojalnost bi svako poduzeće trebalo ugraditi u dugoročnu strategiju razvoja poslovanja. Poduzeća to mogu činiti na način da u svoju strategiju i poslovne ciljeve ugrade plan za povratne informacije o zadovoljstvu kupaca. Taj plan za ispitivanje zadovoljstva kupaca može predstavljati jednostavan način za zadržavanje lojalnosti kupaca. Ispitivanje kupaca o zadovoljstvu proizvodom ili pruženom uslugom kao i o lojalnosti prema određenim markama može pomoći poduzeću koje provodi ispitivanje da prikupi informacije o tome kako zadržati zadovoljstvo kupaca na određenoj razini.

Razlika između istraživanja zadovoljstva kupaca i lojalnosti kupaca je u tome da su istraživanja zadovoljstva kupaca usmjerena na mjerenje trenutanih stavova kupaca, dok se istraživanje lojalnosti fokusira na predviđanje ponašanja i stavova kupaca.

### Slika 8.: Odnos lojalnosti i zadovoljstva kupaca



Izvor: M. Marušić. T. Vranešević: „Istraživanje tržišta“, Adeco, Zagreb, 2001., str.486

Prethodni prikaz pokazuje odnos lojalnosti i zadovoljstva kupaca, te je vidljivo da je odnos lojalnosti kupaca progresivno proporcionalan sa zadovoljstvom istih. Kupci koji su oduševljeni proizvodima i/ili uslugama tvrtke označavaju stvarnu lojalnost i puno su veća vrijednost za tvrtku od primjerice nezadovoljnih kupaca. Razlika između zadovoljnih kupaca, nezadovoljnih i onih oduševljenih je u razini spremnosti preporuke, namjere ponovne kupovine i pozitivne usmene predaje, a time se i pokazuje lojalnost. Kao što je već navedeno s obzirom na iskustvo s proizvodom i/ili uslugom, postoje zadovoljni, nezadovoljni i oduševljeni kupci, odnosno oni koji su izrazito zadovoljni.

### Slika 9.: Stvaranje odanih potrošača



Izvor: T. Kesić : „Ponašanje potrošača“, Opinio d.o.o., Zagreb, 2006., str.: 365.

Prema Vraneševiću, moguće je razlikovati kupce prema razini zadovoljstva i lojalnosti kao:

- „apostole“
- „plaćenike“
- „zarobljenike“
- „teroriste“.<sup>9</sup>

Apostoli predstavljaju izrazito oduševljene kupce sa visokom razinom lojalnosti i najveća su vrijednost za tvrtke.

Plaćenici su vrsta kupaca koji dolaze i odlaze u ovisnosti o tome tko im nudi više za njihov novac. Njihova je razina zadovoljstva visoka, a lojalnost prema tvrtki osrednja.

Zarobljenici, kao što i sa naziv kaže, su kupci koji su na neki način u zamci, jer iskazuju visoku lojalnost prema tvrtki iz određenih razloga, ali ima je razina zadovoljstva niska.

Teroristi su kupci sa niskom razinom zadovoljstva i lojalnosti i napuštaju tvrtku.

Iz navedenog se može zaključiti da je svakoj tvrtki cilj stvaranje i zadržavanje apostola i zarobljenika, privlačenje kupaca koji spadaju u kategoriju plaćenika te obavezno izbjegavanje kupaca terorista.

Problem se javlja kod kupaca koji su određenoj mjeri zadovoljni, a ne oduševljeni, jer postoji opasnost da im konkurentska tvrtka ponudi veću očekivanu vrijednost, te se oni opredijele za tu konkurentsku tvrtku. Zbog toga je bitno da tvrtka takve kupce ima u vidu jer oni nisu otporni na privlačenje konkurencije. Oduševljeni kupci imaju višu razinu lojalnosti i otporni su na privlačenje postojeće konkurencije. Raznim istraživanjima je dokazano da oduševljeni klijenti i tvrtka uspostavljaju neki poseban odnos (partnerski) putem proizvoda i usluga koje tvrtka traži; njihova je lojalnost čvrsta i spremni su „žrtvovati“ se za tvrtku (svakako da očekuju i da se tvrtka žrtvuje za njih), pa čak i otprijeti povećanje cijene (u odnosu prema konkurentskim proizvodima) te iskazuju manju cjenovnu elastičnost.<sup>10</sup> Svrha praćenja zadovoljstva kupaca je uspješnost tvrtke koja je pod velikim utjecajem njihove lojalnosti i

---

<sup>9</sup> Izvor: T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 193.

<sup>10</sup> Izvor: M. Marušić. T. Vranešević: „Istraživanje tržišta“, Adeco, Zagreb, 2001., str.488

ponovne kupnje, a upravo ta lojalnost i spremnost širenja pozitivne usmene preporuke ovisi o zadovoljstvu primljenom vrijednosti.

Lojalnost prema marki postiže se i preko identifikacije gdje određena marka proizvoda postaje dio osobnog imidža, a taj je oblik lojalnosti kupaca prema proizvodu ili marki proizvoda izuzetno vezan za simboličke proizvode kao što su automobili, odjeća i slično. Jednostavnije je postići lojalnost marki za kategorije proizvoda jer je za proizvode s niskim stupnjem uključenosti lakše postići ponovljenu kupovinu nego za proizvode koje karakterizira odanost kupaca. Za proizvode sa visokim stupnjem uključenosti moguće je postići lojalnost uz odanost potrošača jer oni u većini slučajeva ne razmatraju dodatne informacije kada odlučuju o kupovini te ne prihvaćaju oblike unapređenja prodaje koje poduzimaju određena poduzeća. Oni također zaboravljaju povremeno neispunjenje vlastitih očekivanja u odnosu na preferiranu marku, oni su u konačnici najčešće i prijenosnici pozitivne recenzije marke ili proizvoda, postaju lideri mišljenja i utječu na prihvaćanje specifične marke proizvoda.

Pretpostavlja se da će zadovoljniji kupci, vjerojatnije biti i lojalniji te da će svoju kupovinu obavljati u istoj trgovini ili poduzeću. Zadovoljstvo klijenata će smanjiti elastičnost cijene kod sadašnjih klijenata.<sup>11</sup> To nadalje znači da su zadovoljni kupci spremni platiti i veću cijenu usluge ili proizvoda s kojim su zadovoljni i tolerantniji su prema neočekivanom povećanju cijena, dok nezadovoljni kupci koji napuštaju proizvod ili uslugu predstavljaju trošak za tvrtku, te niska razina zadovoljstva podrazumijeva veću fluktuaciju kupaca. Također, trošak tvrtki koje gube svoje kupce zbog niske razine zadovoljstva je i trošak privlačenja novih kupaca koje je potrebno uvjeravati da su njihovi proizvodi ili usluge bolje od konkurentskih za čije proizvode su ti isti kupci u određenoj mjeri zadovoljni i koje poznaju. Cilj svakog trgovca ili proizvođača je osigurati trajnost ponavljanja kupovina i veći postotak odanih potrošača i kupaca. Što je manje kupaca koji su napustili kupovinu, veća je profitabilnost proizvoda, a profit se dužinom lojalnosti povećava. Bitno je napomenuti da se trošak znatno povećava kod privlačenja kupaca koji su iznimno zadovoljni s konkurentskim proizvodima ili uslugama, odnosno lojalnih kupaca. Tvrtke bi trebale shvatiti važnost kreiranja i praćenja zadovoljstva kupaca jer upravo zadovoljstvo vodi lojalnosti prema markama te tvrtke, a to je upravo važno za opstanak tvrtke u dugom roku.

---

<sup>11</sup>M. Marušić. T. Vranešević: „Istraživanje tržišta“, Adeco, Zagreb, 2001., str.487.

Istraživanje američke marketinške tvrtke „ClientHeartbeat“ o važnosti zadovoljstva kupaca za tvrtku, na skupini od 200 direktora marketinških tvrtki, 71 % ispitanika složilo se da je praćenje zadovoljstva kupaca od iznimne važnosti za kontrolu i upravljanje poslovanja njihovih tvrtki.

6 najvažnijih razloga zašto je zadovoljstvo kupaca iznimno važno za poslovanje tvrtki:

- 1) To je jedan od vodećih pokazatelja ponovne kupnje i lojalnosti kupaca
- 2) Zadovoljstvo kupaca predstavlja točku diferencijacije
- 3) Smanjuje gubitak kupaca
- 4) Povećava životne vrijednosti kupaca
- 5) Smanjuje negativne recenzije kupaca
- 6) Jeftinije je zadržati postojeće kupce, nego privući nove kupce.<sup>12</sup>

U nastavku će se pobliže objasniti svaki od ovih 6 razloga značajnosti zadovoljstva kupaca za poslovanje.

1. Zadovoljstvo kupaca je jedan od vodećih pokazatelja ponovne kupnje i lojalnosti kupca

Zadovoljstvo kupaca predstavlja pokazatelj vjerojatnosti ponovne kupnje u budućnosti. Praćenjem zadovoljstva kupaca putem ocjenjivanja njihova zadovoljstva na skali od 1 – 10 je dobar način provjere da li će kupac ponoviti kupovinu. Kupci koji tvrtki, trgovini ili slično daju ocjenu 7 i više zasigurno su vraćajući kupci, dok oni koji daju ocjenu 9 ili 10 su kupci koje tvrtka može iskoristiti kao svoje zagovornike. Kupci koji su svoje zadovoljstvo ocijenili ocjenom 6 i niže su kupci koji nisu zadovoljni i postoji mogućnost njihovog napuštanja, te ih je u tom slučaju potrebnom pratiti i otkriti razlog njihova nezadovoljstva. Upravo ovo praćenje zadovoljstva kupaca pruža uvid u kupce i njihove preferencije te je stoga to razlog zašto je to najrasprostranjenija metoda praćenja zadovoljstva kupaca.

2. Zadovoljstvo kupaca predstavlja točku diferencijacije za tvrtke

Na konkurentnom tržištu gdje se tvrtke natječu za svakog kupca ili klijenta, zadovoljstvo kupaca se gleda kao bitan faktor diferencijacije. Tvrtke koje uspješno posluju na takvim

---

<sup>12</sup> Beard, R.: „*Why customer satisfaction is important (6 reasons)*“, 20. siječanj 2014. <http://blog.clientheartbeat.com/why-customer-satisfaction-is-important/> (Pristupljeno: 24.03.2106)

konkurentnim tržištima su one u čiji je ključni element razvojne strategije upravo zadovoljstvo kupaca.

### 3. Zadovoljstvo kupaca može utjecati na smanjenje gubitaka postojećih kupaca

Prema pojedinim istraživanjima cijena proizvoda ili usluga nije glavni razlog zašto tvrtke gube svoje kupce, već je ključni razlog leži u sveukupnoj lošoj kvaliteti usluga koje se pružaju kupcima. Mjerenjem i praćenjem zadovoljstva kupaca tvrtke mogu sastaviti nove procese povećanja kvalitete pružanja usluge kupcima.

### 4. Zadovoljstvo kupaca povećava životne vrijednosti kupaca

Zadovoljstvo kupaca igra značajnu ulogu u tome koliko prihoda klijent generira za poslovanje pojedine tvrtke. Uspješne tvrtke razumiju važnost trajne vrijednosti potrošača, kao i da povećanjem trajne vrijednosti potrošača, povećavaju i povrat na novac uložen u marketinške aktivnosti. Životna vrijednost kupca je važna za visoko zadovoljstvo kupca kao i zadržavanje postojećih kupaca.

### 5. Zadovoljstvo kupaca smanjuje negativne komentare prenesene usmenim putem

Zadovoljstvo kupaca je usko povezano sa prihodom i ponovnom kupovinom. Često se zaboravlja da nezadovoljstvo kupaca može negativno utjecati na poslovanje tvrtke. Prenošnje negativnih iskustava nezadovoljnog kupca usmenim putem, može doprinijeti gubitku velikog broja kupaca. Stoga je bitno mjeriti zadovoljstvo kupaca na trajnoj osnovi, sve u cilju smanjenja prenošenja negativnih komentara usmenim putem. Praćenje promjena u zadovoljstvu kupaca može služiti kao pomoć pri identifikaciji jesu li kupci stvarno zadovoljni ponuđenom uslugom ili proizvodom.

### 6. Jeftinije je zadržavanje postojećih kupaca od stjecanja novih

Jedna od najčešće korištenih fraza u statistikama objavljenim o zadovoljstvu kupaca je da privlačenje novih kupaca košta 6 – 7 puta više nego zadržavanje postojećih. Upravo to dokazuju skupe marketinške aktivnosti koje služe za privlačenje novih kupaca.



## 2. POVEZANOST ZADOVOLJSTVA KUPACA I VRIJEDNOSTI ZA KUPCE

Zadovoljstvo i vrijednost za kupca iznimno povezani jer je zadovoljstvo posljedica primljene vrijednosti u odnosu prema očekivanoj vrijednosti za kupca. Osnovna povezanost između zadovoljstva i vrijednosti je u tome da je zadovoljstvo mjera primljene vrijednosti.<sup>13</sup> Istraživanje vrijednosti provodi se sa svrhom saznavanja kako kupci doživljavaju vrijednost, što za njih predstavlja vrijednost, koje dimenzije čine vrijednost te koje značajke čine dimenzije.

**Tablica 3.: Usporedba vrijednosti za kupce i zadovoljstva kupaca**

VRIJEDNOST ZA KUPCE	ZADOVOLJSTVO KUPACA
Što kupci žele od proizvoda ili usluge	Reakcije kupaca i/ili njihovi osjećaji što su primili (usporedba između stvarne vrijednosti i očekivane vrijednosti)
Iskaz budućeg usmjerenja; neovisno o vremenu uporabe usluge ili proizvoda	Tendira iskazivanju povijesnog usmjerenja, prosudba je stvorena tijekom uporabe usluge ili proizvoda
Postoji neovisno o bilo kakvoj ponudi proizvoda ili usluge ili bilo koje tvrtke	Ocjena je usmjerena na određeni proizvod ili uslugu ili tvrtku
Pružna smjernicu za tvrtku: što tvrtka treba učiniti da stvori vrijednost	Pružna dokaze tvrtki: kako tvrtka ostvaruje ili bi trebala ostvarivati napore u stvaranju vrijednosti

Izvor: T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 194.

Cilj istraživanja vrijednosti za kupce je isporučivanje odgovarajuće vrijednosti kupcima. Vrijednost za kupce je promjenjiva kategorija, no ne mijenja se brzo. Zadovoljstvo predstavlja mjeru uspješnosti proizvoda ili usluge u usporedbi s očekivanom vrijednosti. Zadovoljstvo kupaca je mjera uspješnosti tvrtke u isporučivanju vrijednosti za kupce. Nadalje, istraživanje

<sup>13</sup> T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 193.

očekivane vrijednosti govori tvrtki što i kako treba činiti, dok istraživanje zadovoljstva govori kako se to što treba činiti zaista i čini te na taj način osigurava povratnu vezu na pruženu vrijednost klijentima od strane tvrtke.<sup>14</sup> Iz svega navedenog, može se primijetiti nadopunjavanje tih dvaju istraživanja, odnosno istraživanje vrijednosti za kupce je podloga istraživanju zadovoljstva kupaca.

Istraživanje zadovoljstva se ne bi smjelo provesti bez prethodnog određivanja što čini vrijednost za kupce, i obrnuto, samo istraživanje vrijednosti za kupce bilo bi manje vrijedno ukoliko nije poznato koliko je poduzeće uspješno u pružanju te vrijednosti.

Istraživanje vrijednosti za kupce nije potrebno provoditi često, za razliku od istraživanja zadovoljstva kupaca. Razlog tome je što se vrijednost smatra stabilnijom kategorijom jer se odnosi na posljedice i krajnje stanje uporabe proizvoda, a zadovoljstvo je usmjereno na značajke proizvoda i usluga i iskustvo kupaca sa proizvodom i uslugama.

Temeljem svega navedenog može se zaključiti da je zadovoljstvo kupaca pozitivan ili negativan osjećaj o vrijednosti koju su primili kao rezultat uporabe određenog proizvoda ili korištenja određene usluge.

---

<sup>14</sup> Izvor: T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 193.

## **2.1. Istraživanje vrijednosti za kupce**

Istraživanje zadovoljstva kupaca temelji se na analizi vrijednosti za kupce jer svaki kupac vrednuje na različite načine dimenzije i značajke proizvoda i usluga, njihova uspješnost izaziva različite razine zadovoljstva kupaca. Da bi istraživale vrijednost za kupce, tvrtke moraju spoznati ono što je važno za pojedina tržišta ili skupine potrošača. Tvrtke trebaju spoznati koje su dimenzije bitne i utječu na to da kupci kupuju proizvode i/ili usluge. U većini izbora bitan je splet dimenzija proizvoda, a ne samo jedna dimenzija proizvoda, no ipak su neke značajke značajnije od drugih, a rijetko se kada proizvod ili usluga kupuju samo zbog jedne njihove dimenzije. Bez obzira na splet dimenzija, najčešće na izbor proizvoda i usluga utječu nekoliko osnovnih dimenzija koje kupci spoznaju, te su one presudne na donošenje odluke o kupovini.

### **2.1.1. Kontaktiranje kupaca**

Kupci predstavljaju najveću vrijednost za tvrtke, a postoje dvije vrste kontakata s kupcima, reaktivni i proaktivni kontakt. Kod reaktivnog kontakta, kupci prvi iniciraju kontakt kroz službu za praćenje pritužbi i sugestija, a kod proaktivnog kontakta, tvrtka inicira kontakt s kupcem i u pravilu taj je pristup vjerodostojniji u prikupljanju podataka o zadovoljstvu kupaca.

- **Reaktivni pristup**

Pod reaktivnim pristupom podrazumijeva se da kupci prvi iniciraju kontakt s tvrtkom, odnosno kontaktiraju prodajno osoblje ili odjel za pritužbe i sugestije kupaca. Prednost ovog pristupa je u tome što prodajno osoblje može iskoristiti sve podatke koje im pruže kupci, npr. izravne zahtjeve kupaca. Nedostatak ovog pristupa je u tome što prodajno osoblje koje se bavi pritužbama i sugestijama ne prosljeđuje informacije od kupaca tvrtki, bilo zbog nezainteresiranosti ili neznanja kome je u tvrtki potrebno te informacije proslijediti. Također prodajno osoblje neće htjeti proslijediti informacije koje sadrže negativnosti o tvrtki ili nedostatke obavljanja njihova posla, zbog mogućih posljedica koje bi to imalo po njih.

Ukoliko unutar tvrtke postoji odjel koji se bavi pritužbama i pohvalama kupaca, tvrtka može prikupljati informacije od kupaca i putem telefonskog razgovora ili poštom. Takav odjel bi te informacije trebao prikupljati, analizirati i proslijediti ih u informacijski sustav tvrtke gdje će

ti podaci biti detaljnije obrađeni, a tvrtka je obvezna odgovoriti na svaku pohvalu ili pritužbu. Na taj se način prikupljaju podaci o kupcima, ali i uspostavljaju partnerski odnosi s istima, što utječe na povećanu vrijednost za kupce i održavanje lojalnosti kupaca. No u stvarnosti rijetko je koja tvrtka shvatila bit postojanja takvog odjela, te im služba za reklamacije i pohvale služi isključivo kao mjesto prikupljanja istih s ciljem ublažavanja ljutnje i razočaranja kupaca. Prikupljanje podataka iz reaktivnih kontakata s kupcima, nosi određeni rizik jer se na kontakt s tvrtkom u tom slučaju odlučuju samo malobrojni kupci koji smatraju da imaju što reći, dok velika većina koja možda ima što reći, to ne promatra tako i nema posebnu želju kontaktirati tvrtku. Tvrtku u ovom slučaju kontaktiraju kupci koji su izrazito nezadovoljni primljenom vrijednošću ili pak oduševljeni njome, te tvrtka na ovaj način gubi veliku većinu kupaca koji ne reaguju na primljenu vrijednost, a upravo je ta većina kupaca srž svakoga posla. Njihove žalbe, pohvale i sugestije koje nikome ne govore ili nemaju namjeru reći tvrtki je od najveće važnosti za tvrtku.

- **Proaktivni pristup**

Kod proaktivnog pristupa tvrtka je inicijator u prikupljanju podataka koji iskazuju mišljenje, stavove kupaca s ciljem određivanja i unaprjeđivanja vrijednosti za kupce. Ovim pristupom kontaktiraju se i kupci koji nisu imali namjeru kontaktirati tvrtku primjerice u slučaju reklamacije ili pohvale. Prikupljanje podataka mora biti odobreno od strane menadžmenta, te tu ulogu prikupljanja podataka mogu preuzeti i članovi menadžmenta koji svakodnevno trebaju biti dostupni kupcima. Uloga menadžmenta je važna jer svojim ponašanjem daje zaposlenicima na znanje da je kontaktiranje kupaca s ciljem prikupljanja njihova mišljenja, iznimno važno za poslovni uspjeh tvrtke. Proaktivni pristup može biti kontinuirani ili pojedinačni projekt.

Kod proaktivnog pristupa kupcima, tvrtka od njih traži da odrede što je za njih vrijednost, njezine dimenzije, važnost tih dimenzija, koje značajke čine određene dimenzije i koja je njihova važnost u navedenim dimenzijama. Kod proaktivnih pristupa kupcima korisni su i pristupi koji se koriste u izviđajnim istraživanjima, poput skupnih intervjua, dubinskih intervjua i slično.

## **2.2. Metode i tehnike istraživanja vrijednosti za kupce**

U praksi postoje kvalitativne i kvantitativne metode istraživanja vrijednosti za kupce. Kvalitativna istraživanja su manje strukturirana i podložnija subjektivnoj analizi rezultata, dok se kvantitativnim istraživanjem potvrđuju rezultati kvalitativnog istraživanja. Istraživanje vrijednosti za kupce započinje kvalitativnim istraživanjem, a rezultati dobiveni ovim istraživanjem služe za kvantitativnu analizu.

### **2.2.1. Kvalitativne metode istraživanja vrijednosti za kupce**

Postoje mnoge kvalitativne metode istraživanja vrijednosti za kupce, a prema načinima prikupljanja podataka dijele se na tehnike ispitivanja i tehnike promatranja kupaca.

#### **2.2.1.1. Ispitivanje kupaca**

Kod metode ispitivanja kupaca traži se od istih da odrede što je za njih vrijednost, njezine dimenzije, važnost pojedinih dimenzija, značajke pojedinih dimenzija i njihovu važnost u pojedinoj dimenziji. Kao osnovne tehnike ispitivanja klijenata u ovoj etapi razlikujemo:

- Skupne intervju
- Dubinske intervju
- Broje projekтивne tehnike.<sup>15</sup>

U nastavku će se pobliže opisati svaka od navedenih tehnika prikladnih za ispitivanje kupaca.

##### **2.2.1.1.1. Skupni intervju**

Skupni intervju spada u tehnike ispitivanja kupaca koja se obavlja sa fokusnom grupom ljudi koju čine 8 – 12 osoba koje moderator vodi kroz nestrukturirani razgovor o predmetu istraživanja, a cijeli se postupak snima na audiovrpcu i/ili videovrpu. Uloga moderatora u skupnom intervjuu je usmjeravanje i održavanje razgovora postavljanjem pitanja o određivanju dimenzija i značajki vrijednosti proizvoda i/ili usluge za kupca. Atmosfera treba biti opuštena, sudionicima skupnog intervjuja treba biti udobno i ugodno a sve s ciljem da bi isti sudjelovali na odgovarajući način i surađivali tijekom ispitivanja.

---

<sup>15</sup> T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 143.

Atmosfera skupine ima veoma važnu ulogu, jer pridonosi da se ispitanici osjećaju ugodno i da nisu obavezni odgovoriti na svako pitanje, nego samo onda kada smatraju da imaju što reći nakon što razmisle, a moderator treba voditi računa o tome da svima pruži priliku da govore i da ih potiče u iskazivanju mišljenja. U skupinu u kojoj će se provoditi skupni intervju, biraju se ljudi približno istih godina, socijalnog statusa, koji vode sličan način života jer kad ispitanici čuju druge ljude koje vode sličan način života kao oni, ili imaju slične životne probleme, se osjećaju sigurnijima i jasno izražavaju svoje stavove. Nakon što jedan član dotakne i „načne“ određenu temu, drugi se nadovezuju iznoseći svoje stavove i nastavljaju raspravu otvarajući nova područja razmatranja problema te se na taj način postiže sinergijski učinak, što je nemoguće postići ako ispitanik odgovara zasebno ( pojedinačno)<sup>16</sup>. Skupni intervju ima i svoje pozitivne i negativne strane kao što je prikazano u tablici

**Tablica 4.: Prednosti i nedostaci skupnog intervjuja**

PREDNOSTI	NEDOSTACI
Istraživanje može biti provedeno u kratkom vremenu	Glavnu riječ u ispitivanju može preuzeti samo jedan ili nekoliko ljudi
Skupni intervjuji su relativno jeftini	Za svaku se osobu može promatrati mali broj informacija
Budući da se ljude ne „prisiljava“ a odgovore, imaju vremena smisleno i ozbiljno odgovoriti	Nejednako razmatranje („pokrivanje“) svake teme
Ljudi su spremni na suradnju i „otvaraju se“ jer vide da se ne razlikuju od drugih ljudi	Stajalište manjine može biti potisnuto
Prikladna atmosfera potiče ljude na razgovor	
Postoji efekt dopunjavanja („učinak lokomotive“ ili „efekt lavine“) gdje neka zapažanja generiraju druga	
Ostvaruje se sinergijski učinak unutar skupine	

Izvor: T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 143.

<sup>16</sup> T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 143.

Kao što je prije navedeno moderator se treba pobrinuti da stvori atmosferu u kojoj će se svi ugodno osjećati i da ohrabri svakoga tko se ustručava iznijeti svoje mišljenje, jer uvijek unutar skupine postoji netko tko ne želi nametnuti svoje mišljenje i stavove drugima. Isto tako, kao što ima povučenijih ljudi unutar skupine, tako ima ljudi koji su razgovorljivi i postoji opasnost da glavnu riječ unutar skupine preuzme jedna osoba ili nekoliko njih. Također, jedan od nedostataka je da se raspravljajem o jednoj temi zanemari ili preskoči neko drugo jednako važno područje istraživanja problema. S obzirom da skupni intervju traje oko sat vremena do najviše dva sata, a grupa se sastoji od 8-12 ljudi, svako od njih ima malo vremena iznijeti svoje stavove.

Prednost skupnih intervjuja je mogućnost provedbe prije i nakon kvantitativnih istraživanja. Njihova uloga prije kvantitativnih istraživanja je da služe kao pomoć pri određivanju potrebnih sadržaja koji će se istraživati kvantitativnim metodama, a nakon kvantitativnih istraživanja služe za jasnije analiziranje rezultata predstavljenih informacija dobivenih kvantitativnom metodom.

#### **2.2.1.1.2. Dubinski intervju**

Tehnika dubinskog intervjuja je poznata odavno i posebice je razvijena psihologiji, odnosno psihoanalizi. Dubinski (in-depth) intervjui pojedinačni su intervjui (one-on-ones) s jednom osobom u dugačkom razgovoru koji nije unaprijed strukturiran.<sup>17</sup> Uz pomoć dubinskog intervjuja nastoji se razumjeti odgovarajuće oblike ponašanja kupaca, a posebice su korisni u situacijama kada se radi o osjetljivim temama o kojima ispitanici ne bi raspravljali u prisutnosti većeg broja ljudi. Koriste se i u situacijama u kojima je teško nagovoriti ispitanike da sudjeluju u skupnom intervjuu. Ta je metoda posebice prikladna:

- kada je potrebno detaljno ispitivanje osobnih ponašanja, stavova i potreba
- kada predmet ispitivanja ima visoku razinu povjerljivosti i privatnosti (npr. osobna novčana ulaganja)
- kada predmet ispitivanja podrazumijeva određene jake, društveno prihvaćene norme ponašanja (npr. prikladnost prirodnoga hranjenja dojenčadi – djece kod kuće i na javnim mjestima ili pothranjenost djece do dvije godine starosti...) gdje potreba potvrde u skupnoj raspravi utječe na društveno prihvaćene odgovore

---

<sup>17</sup> T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 145.

- kada je predmet ispitivanja visokodetaljizirano (korak po korak) razumijevanje složenoga ponašanja ili uvjeta donošenja odluka u danim okolnostima (npr. planiranje praznika s obitelji), i
- kada je riječ o intervjuiranju stručnjaka a predmet je ispitivanja njihov posao (npr. ispitivanje financijskih direktora, burzovnih mešetara, vrhunskih sportaša...)<sup>18</sup>

U većini slučajeva dubinski intervju traje između jednog i tri sata, što ovisi o zainteresiranosti ispitanika i njegovoj komunikaciji.

Kao i skupni intervju, i dubinski intervju ima određene prednosti i nedostatke koje će se u nastavku tablično prikazati usporedbom skupnih i dubinskih intervju.

**Tablica 5.: Usporedba skupnog i dubinskog intervju**

SKUPNI INTERVJU	DUBINSKI INTERVJU
zahtijeva znatno veću obučenosť voditelja	tehnika intervjuiranja lakše se nauči
prikupljanje podataka stoji i traje manje	veći troškovi i potrebno je više vremena
interpretacija podataka je teža zbog istodobnog ispitivanja većeg broja ispitanika	interpretacija je pojedinačnih odgovora lakša
prikladni za generiranje „širine“ istraživačkog problema	prikladniji za otkrivanje „dubine“ problema
dinamičnost skupine može ohrabrivati (sinergizam i učinak lavine) i obeshrabrivati ispitanike (povučene osobe)	nema utjecaja dinamičnosti skupine, no može kod ispitanika potencirati visoku samosvjesnost
mogućnost usporedbe različitih stajališta, čak i konfliktnih, npr. skupina zaposlenika iz različitih odjela	samo se jedno stajalište može istraživati intervju
pogrešno stremljenje generaliziranju nalaza na osnovi 1-2 skupine	manje izraženo stremljenje generaliziranju nalaza na osnovi tek nekoliko intervju

Izvor: T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 146.

<sup>18</sup> T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 145.



Iz prethodnog tabličnog prikaza vidljivo je da ispitanik u dubinskom intervjuu nije pod utjecajem drugih ispitanika, ali dubinski je intervju troškovno skuplji u odnosu na skupni intervju. Interpretacija dobivenih podataka je značajno lakša kod dubinskih intervju, upravo zbog toga što je ispitanik samo jedna osoba. Dubinski intervju je pogodniji za otkrivanje dubine problema, dok se skupnim intervjuom može razotkriti širina problema.

Nadalje će se u radu približno opisati tehnika stuba i tehnika velikog puta kao tehnike za istraživanje vrijednosti za kupce koje su primjenjive u dubinskom intervju, kao i tehnika ključnih događaja koja je primjenjiva u dubinskom i skupnom intervjuu.

### ***Tehnika stuba***

Tehnika stupa je tehnika koja spada u dubinski intervju, a zasniva se na određivanju krajnjeg stanja koje kupci imaju prema proizvodu ili usluzi. Provođenje intervju od tehnike stupa započinje odredbama značajki za koje kupac misli da su korisne za opisivanje i razlikovanje različitih marki proizvoda ili usluga koje su predmet istraživanja. Početna pitanja mogu biti usmjerena na određivanje dva – tri proizvoda ili usluge koje bi klijent uzeo u obzir pri ocjeni alternativa i potom se intervju usmjerava na otkrivanje razlika među njima.<sup>19</sup> Inicijalna pitanja su na razini značajki te se daljnjim ispitivanjem dolazi do dimenzija vrijednosti. Upravo se ta tehnika naziva tehnikom stuba jer određivanje značajnih atributa je stuba za daljnja ispitivanja postavljanjem potrebnih pitanja.

Nedostatak ovog pristupa je postavljanje pitanja i zahtijevanje odgovora koji se sami po sebi podrazumijevaju, a svaki ispitanik ima svoju hijerarhiju vrijednosti i može početi s drugim značajkama koje su bitne za njega.

---

<sup>19</sup> T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 147.

### ***Tehnika velikog putovanja***

Ovom se tehnikom otkrivaju dimenzije istraživanjem detalja o iskustvu kupca sa proizvodom ili uslugom, odnosno dimenzije se otkrivaju posrednim putem. Početak intervjua započinje zamolbom da klijent zamisli sebe u tipičnoj životnoj situaciji: prije kupnje, tijekom kupnje i tijekom uporabe.<sup>20</sup> Ispitanik treba u toj situaciji opisati što se događa u svakoj fazi kupovnog procesa. Cilj ove tehnike je otkriti što je bitno za kupca upravo kroz njegovo tipično iskustvo s proizvodom ili uslugom. Ispitivač prema potrebi može kupca ispitivati o pojedinim detaljima i njihovoj važnosti za kupca.

Tehnika velikoga putovanja nije izravno usmjerena na otkrivanje hijerarhije dimenzija, ali rezultira brojnijim informacijama o hijerarhiji i dimenzijama hijerarhije vrijednosti za razliku od tehnike stuba. Također, ova je tehnika manje strukturirana od tehnike stuba, što znači da se od ispitivača traži veća vještina otkrivanja značenja pojedinih dimenzija.

### ***Tehnika ključnih događaja***

Tehnika ključnih događaja je prikladna i kod dubinskih kao i kod skupnih intervjua, a za nju nije potreban ispitivač, već ju je moguće provesti i pomoću upitnika. Osnovna ideja tehnike jest da ispitanici navedu najlošije i najbolje iskustvo s proizvodom ili uslugom te da to iskustvo detaljno opišu svojim riječima.<sup>21</sup> Prednost ove tehnike je mogućnost njezine provedbe na velikom uzorku kupaca.

#### **2.2.1.1.3. Projektivne tehnike**

Projektivne tehnike predstavljaju određene procedure ispitivanja kojima ispitanik svoje osjećanje ili motivacije iskazuje kroz zamišljenu situaciju, osobu, predmet. Ovim posrednim pristupom kupcu, odnosno predmetu istraživanja, se nastoji privoljeti ga da sudjeluje u ispitivanju i na taj način se izbjegava neistinite ili nesmislene odgovore. Ove se tehnike upotrebljavaju kod provođenja motivacijskih istraživanja u kojima se pokušava otkriti što ispitanike potiče na određene akcije, određeno ponašanje, a ispitanici ili ne žele ili ne znaju

---

<sup>20</sup> T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 148.

<sup>21</sup> T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 149.

odgovoriti. Specijalno obrazovani stručnjaci dešifriraju izrečena mišljenja, stavove i pokušavaju otkriti motive ponašanja.<sup>22</sup> U projektivne tehnike spadaju: tehnike asocijacija, tehnike dovršenja, tehnike igranja uloga i tehnike personalizacije.

### ***Tehnike asocijacija***

U tehnike asocijacija spadaju tehnike asocijacija na riječi i tehnike asocijacija na slike.

Test asocijacije na riječ je projektivna tehnika u kojoj se ispitaniku predočuje jedna po jedna riječ, te se od njega traži da odgovori prvom riječi koje se može sjetiti, odnosno da kaže na što ga riječi asociiraju. Ispitanik može sam odgovoriti na ili mu ispitivač može ponuditi popis od nekoliko riječi. Asocijacija na riječ je projektivna tehnika koja je izrazito pogodna u testiranju naziva marke, naziva poduzeća ili sadržaja oglašivačke poruke.

Kod testa asocijacija na slike osnovni poticaj za dobivanje odgovora su slike osoba, životinja, predmeta. Kod ovo testa mjeri se koliko su marke ili proizvodi u skladu sa životnim stilom i očekivanjima ispitanika.

### ***Tehnike dovršenja***

Tehnika dovršenja je vrsta projektivne tehnike kod koje ispitanika treba dovršiti nedovršenu situaciju koja mu je prezentirana od strane ispitivača. To su najčešće nedovršene rečenice ili nedovršene priče pisane ili „naslikane“, tako da razlikujemo:

- test dovršenja rečenica ili priča
- balon – test (test dovršenja slikom prikazane situacije)
- test dovršenja stripa (tj. stripom prikazanih situacija ili događaja).<sup>23</sup>

Test nedovršenih rečenica ili priča je projektivna tehnika u kojoj se od ispitanika traži da dovrši niz započetih rečenica i/ili priča prvom riječi ili frazom koje se sjeti u tom trenutku. Ovaj se test također zasniva na pretpostavki asocijacije, a odgovori su nešto duži nego kod testa asocijacije na riječ.

Balon – test ili test dovršenja slike je projektivna tehnika u kojoj ispitanici trebaju završiti razgovor ili riješiti situaciju s obzirom na slike koje su im predočene. Kod ovog testa

---

<sup>22</sup> T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 150.

<sup>23</sup> T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 151.

prikazane su dvije osobe koje sudjeluju u razgovoru, a ispitanik treba u balon koji je uobičajen način prikaza razgovora u stripovima, upisati svoje mišljenje ili stavove i na taj način produžiti razgovor.

Kod testa dovršenja stripa više slika prikazuje tijek zamišljenog događaja, a od ispitanika se traži da dovrši cijeli događaj.

Test tematske apercepcije je projektivna tehnika koja se sastoji od fotografija ili crteža iz kojih ispitanik treba napisati priču o tome što je vidio na slikama, što se zbiva i zbog čega i slično. U središtu pozornosti u testu tematske apercepcije su većinom proizvodi ili ljudi.

Tehnike dovršenja su korisne za otkrivanje skrivenih stavova ili motivacija koje ispitanici ne bi lako otkrili u izravnom pitanju, dok kod neizravnog govorenja nisu možda ni svjesni svojeg mišljenja stava ili ne osjećaju neugodu.

### ***Tehnike igranja uloga***

Tehnika igranja uloga je projektivna tehnika koja od ispitanika traži da se ponaša poput neke druge osobe u određenim okolnostima. Na ovaj način se dobiva iskren odgovor jer ispitanik ne govori u svoje ime, ali na taj način ipak otkriva vlastite stavove, mišljenje. Ova je projektivna tehnika pogodna kod istraživanja međuljudskih komunikacija poput odnosa prodavač – kupac i konobar – gost.

### ***Tehnike personalizacije i „psychodrawing“***

Tehnika personalizacije je projektivna tehnika kod koje ispitanik daje osobine ili lik živih bića predmetima ispitivanja koji inače takve osobine ne posjeduju. Primjer za ovu tehniku može biti molba da se opiše određeni proizvod pomoću ljudskih osobina.

Psychodrawing je tehnika koja od ispitanika traži da predmetu istraživanja pridoda boju, oblik ili simbol koji ima poznato značenje, te se na taj način mjeri sličnost proizvoda ili maraka.

#### **2.2.1.2. Promatranje kupaca**

Promatranje kupaca kao način prikupljanja podataka od kupaca proizlazi iz činjenice da kupci ponekad ne žele ili nisu u mogućnosti dati odgovore o vrijednosti proizvoda ili usluge za njih, možda imaju teškoća s iznošenjem svojih misli, ili daju odgovore za koje misle da se od njih očekuju.

Prema T. Vraneševiću najuobičajenije metode promatranja kupaca su:

- posjet kupcima i promatranje njihove uporabe proizvoda i usluga i
- promatranje kupaca dok su u posjetu tvrtki.<sup>24</sup>

Metoda promatranja je proces uočavanja i bilježenja činjenica ili događaja, bez postavljanja pitanja osobama čije se ponašanje prati, a služi dobivanju novih spoznaja.

#### **a) Posjet i promatranje kupaca tijekom uporabe proizvoda i usluga**

Ovim pristupom otkriva se način na koji kupci upotrebljavaju proizvod u stvarnim situacijama primjerice kod kuće ili na poslu. U većini slučajeva provode ga zaposlenici tvrtke, i to većinom menadžeri tvrtke, a uz promatranje ispitanici se i ispituju s ciljem otkrivanja što za njih određuje vrijednost i koje su njihove sugestije. Ovim načinom promatranja menadžeri mogu vidjeti gdje, kada i kako njihovi kupci koriste njihove proizvode ili usluge i to je jedna od prednosti ovog pristupa jer mogu ustanoviti očekivanu i stvarnu vrijednost za kupce.

#### **b) Promatranje kupaca u posjetu tvrtki**

Kod ovog promatranja kupaca, kupce se poziva u tvrtku, pokaže im se tvrtka, cijeli proces proizvodnje proizvoda i proces kontaktiranja sa kupcima. Nakon toga se kupci preuzimaju ulogu zaposlenika i trebaju u kontaktu sa drugim kupcima pokušati pružiti, po vlastitom mišljenju, najveću moguću vrijednost. Isto tako, prije nego što otiđu, kupci imaju mogućnost iskazati na koji način bi im tvrtka mogla pružiti veću vrijednost. Ovaj način promatranja koristi se također u svrhu uspostavljanja partnerskih odnosa sa kupcima, što za iste predstavlja jednu od dimenzija vrijednosti.

### **2.2.2. Kvantitativna etapa istraživanja vrijednosti**

Kod kvantitativne etape istraživanja vrijednosti, rezultate kvalitativne metode potrebno je pretvoriti u kvantitativne i stvoriti instrument istraživanja koji će potvrditi nalaze iz kvalitativne etape istraživanja vrijednosti. Pod kvantitativnom etapom podrazumijeva se obrada kvalitativnih rezultata istraživanja koja će rezultirati određenim brojevima. To je kompleksan postupak ali bitan jer se na njega naslanja daljnji proces praćenja zadovoljstva kupaca.

---

<sup>24</sup> T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 153.

### 3. ISTRAŽIVANJE ZADOVOLJSTVA KUPACA

Analiza izgubljenih kupaca, tajanstvena kupnja te praćenje pritužbi i sugestija spadaju u dodatni i interni izvor podataka za praćenje zadovoljstva kupaca, dok je istraživanje zadovoljstva osnovni izvor eksternih podataka. Istraživanje zadovoljstva kupaca treba biti organizirano kao proces sastavljen od logičkih etapa i kontinuiran. Isto tako, proces istraživanja zadovoljstva kupaca je vrlo dinamičan proces, upravo zbog čestih promjena na tržištu, te u odnosima konkurenata i kupaca. Svaka tvrtka je posebna na svoj način te ima različit način upravljanja, različite menadžere, proizvode, usluge, ciljeve i različite kupce, te će prikupljanje podatke analizirati na različite načine, stoga je potrebno da svaka tvrtka razvije svoj vlastiti proces istraživanja s obzirom na svoje posebnosti.

Proces istraživanja zadovoljstva kupaca sastoji se od slijedećih etapa:

- određivanje ciljeva
- određivanje vrste istraživanja
- projektiranje instrumenta istraživanja
- uzrokovanje
- pilot – testiranje ispitivanja
- prikupljanje podataka – provođenje ispitivanja
- obrada i analiza podataka
- upotreba podataka za poduzimanje akcija.<sup>25</sup>

S obzirom na navedeni proces istraživanja zadovoljstva kupaca, vidljivo je da je navedeni proces identičan procesu istraživanja tržišta.

---

<sup>25</sup>T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 204.

### 3.1. Vrste istraživanja zadovoljstva

Istraživanja zadovoljstva kupaca se, kao i istraživanja vrijednosti za kupce, razlikuju po vrsti kontakata s kupcem, odnosno po reaktivnom ili proaktivnom pristupu te prema metodi prikupljanja podataka od kupaca, odnosno odabiru metode promatranja ili metode ispitivanja kupaca o zadovoljstvu određenim proizvodom i/ili uslugom. Kao i istraživanja vrijednosti za kupce, istraživanja zadovoljstva kupaca mogu biti kvalitativna ili kvantitativna ovisno o načinu i obradi rezultata. Zadovoljstvo kupaca je najbolji pokazatelj buduće prodaje preko pokazatelja lojalnosti i spremnosti širenja pozitivne usmene predaje o proizvodu i/ili usluzi. Zadovoljstvo kupaca ponajprije ovisi o tome koliko su ispunjena njihova očekivanja primljenom vrijednosti koja se promatra pomoću dimenzija koje imaju utjecaja na nju. Svaka od tih dimenzija se sastoji od određenih značajki, a svaka od njih ima utjecaj na uspješnost dimenzije. Upravo te utjecaje treba otkriti i tako unaprjeđivati pojedine dimenzije, a rezultat istraživanja bi trebale biti ključne aktivnosti koje utječu na uspješnost pojedinih značajki, preko njih na uspješnost dimenzija pa sve do povećanja uspješnosti cjelokupnog poslovanja. Analiziranjem podataka o zadovoljstvu svojih kupaca i praćenjem njihovog zadovoljstva, tvrtke otkrivaju smjernice o tome što je potrebno unaprijediti, a sve u cilju boljeg poslovanja.

Prema Kotleru, neki od načina istraživanja, tj. praćenja zadovoljstva klijenata, ako se radi o kontinuiranom pristupu (a što se preporuča), jesu:

- sustavno praćenje žalbi i sugestija od klijenata
- ispitivanje klijenata o njihovu zadovoljstvu
- tajanstvena kupnja
- analiza izgubljenih klijenata.<sup>26</sup>

Ovi načini nisu jednako zastupljeni u istraživanjima zadovoljstva kupaca, već se ispitivanje kupaca o njihovu zadovoljstvu i praćenje žalbi i sugestija kupaca češće primjenjuje od tajanstvene kupovine i analize izgubljenih kupaca.

---

<sup>26</sup>M. Marušić. T. Vranešević: „Istraživanje tržišta“, Adeco, Zagreb, 2001., str.489.

### 3.1.1. Sustav za praćenje pritužbi i sugestija kupaca

Sustav za praćenje pritužbi i sugestija kupaca je jedan od izuzeto značajnih izvora podataka o zadovoljstvu kupaca. Mnoge tvrtke, u Hrvatskoj i šire, imaju jednostavan postupak praćenja pritužbi i sugestija i to većinom putem besplatnih telefona za potrošače. Primjer jednostavnog postupka praćenja pritužbi i sugestija je besplatni telefon supermarketa Lidl, kao i mogućnost kontakta ispunjavanjem obrasca na njihovoj Internet stranici.

**Slika 10.: Razlozi napuštanja tvrtke**



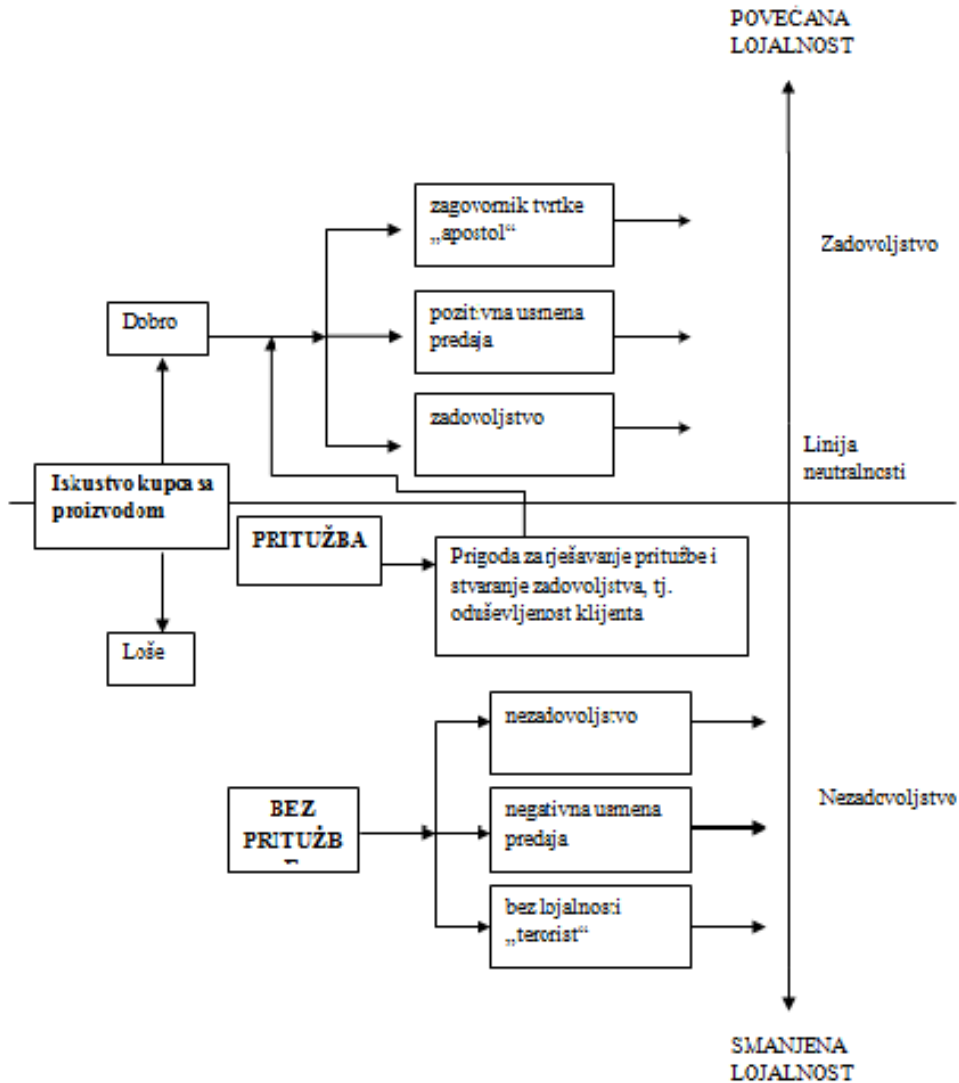
Izvor: izrada autora prema: T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 197.

Kao što je i prethodno navedeno pozitivna predaja se širi sporije od negativne, a nezadovoljan klijent o svome nezadovoljstvu obavijesti veliku skupinu ljudi, koji će dalje svojim prijateljima i poznanicima širiti negativno iskustvo svojeg znanca. Prema Kotleru, 5% klijenata se žali, dok ostalih 95% smatra da se ne vrijedi žaliti ili ne znaju kako i kome se



žaliti.<sup>27</sup> S obzirom na daljnja istraživanja, polovica klijenata koji su e žalili je smatrala da je problem riješen na odgovarajući način, a zanimljiv je i podatak da 90% nezadovoljnih kupaca ne želi više kupovati proizvod ili uslugu od tvrtke.

**Slika 11.: Od pritužbe do zadovoljstva**



Izvor: T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 198.

<sup>27</sup>T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 196.

U većini slučajeva, nezadovoljni kupci koji su se žalili na određeni proizvod ili uslugu, daju tvrtki posljednju priliku za ispravljanje greške. To je izuzetno važno za tvrtku jer ukoliko je greška riješena u kratkom roku i na povoljan način za kupca, kupac iskazuje lojalnost tvrtki veći čak i od onih kupaca koji nisu bili nezadovoljni. Ako se pritužba riješi brzo (brzo, po mišljenju klijenata), ponovna kupnja izgledna je za 52% klijenata (u slučaju većih pogrešaka) pa do 95% klijenata (u slučaju manjih pogrešaka, kvarova).<sup>28</sup> Tvrtke u svijetu i u Hrvatskoj prepoznaju važnost praćenja zadovoljstva kupaca te su s tim ciljem unutar tvrtki osnivani odjeli za prikupljanjem pritužbi i sugestija unutar tvrtki. U svakom slučaju, kupcima je bitno dati do znanja da je svaka njihova pritužba od izuzetne važnosti za tvrtku i da će su uzeti u obzir, te da je tvrtka svjesna da je potrebno nešto popraviti ili promijeniti jer su nezadovoljni kupci lak plijen za konkurenciju.

Ukoliko poduzeće želi zadržati svoje kupce i spriječiti ih u odlasku konkurenciji, potrebno je da sazna razloge napuštanja kupca. Žalbe su jedan od mogućih načina saznavanja razloga napuštanja poduzeća jer sadrže bitne informacije o greškama koje je poduzeće napravilo naspram kupcu. Cilj dobrog sustava za praćenje žalbi, pohvala, mišljenja je saznati kako korisnici ocjenjuju kvalitetu njihovih proizvoda i usluga kao i uklanjanje širenja negativnog imidža poduzeća nastalog negativnom usmenom predajom nezadovoljnih kupaca, utjecati na izgradnju pozitivnog imidža poduzeća pružanjem naknade za propuste koju kupci smatraju zadovoljavajućom. Na žalbe se u većini slučajeva odgovara pismenim putem.

Odgovori bi obavezno trebali uključivati elemente:

- a) Zahvala korisniku što je uložio vrijeme i trud da uputi žalbu poduzeću;
- b) Dati pravo korisniku, ali uvijek uz dozu maksimalne objektivnosti. Nikada ne ulaziti u diskusije je li korisnik u pravu. Čak i kada je očito da nije, uputiti mu poruku pozitivnog sadržaja. Međutim, poduzeće nikada ne smije zaboraviti zaštititi interese svojih djelatnika kada se pojavi situacija u kojoj je jasno da korisnik nije u pravu;
- c) Korisniku dati do znanja da je informacije koju je pružio poduzeću dragocjena, te ga izvijestiti o koracima koje će se moći poduzeti zahvaljujući takvim informacijama. To je ujedno jedan vrlo suptilan način pozivanja na ponovno korištenje usluge, kao i za izgradnju emocionalne povezanosti korisnika s poduzećem;

---

<sup>28</sup>T. Vranešević: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, 2000., Zagreb, str.: 197.

- d) Korisniku nadoknaditi, u razumnoj i mogućoj mjeri, prouzročenu štetu. Dakako, ovo je najdelikatniji element, možda zbog toga što uključuje financijske komponente. S etičkog aspekta poslovanja, naplatiti neadekvatno pruženu uslugu nije u redu. Osim toga, poduzeće koje neće osjetiti financijske posljedice počinjenih grešaka i propusta, teško će uistinu provesti njihovo sustavno otklanjanje.<sup>29</sup>

Ne postoji poduzeće koje pruža savršenu uslugu i čiji su proizvodi izvrsni, svako se poduzeće susrelo sa žalbom kupa jer su žalbe neizbježna stvar. Razlog zbog kojih se kupci žale je neispunjenje njihovih očekivanja. Još veći problem je kada se kupci ne žale poduzeću nego drugim ljudima i to upravo onima koji bi mogli predstavljati potencijalne nove kupce. Poduzeća koja potiču korisnike na komunikaciju, a njihove žalbe smatraju vrijednim oblikom povratne informacije, prema rezultatima brojnih istraživanja, mogu nezadovoljne preobraziti čak u lojalne korisnike, ali isključivo ako pravovremeno i učinkovito odgovore na upućenu žalbu.<sup>30</sup> Žalbe je potrebno prikupljati i analizirati na promišljen način, a poticanje kupca da iznese svoja negativna iskustva neće dati rezultate ukoliko unutar poduzeća e postoji predanost u otklanjanju grešaka i propusta koji su uzrok nezadovoljstva.

Pritužbe su pokazatelj nezadovoljstva kupaca, definiraju neočekivani problem s kojim su se suočili kupci. Ukoliko prilikom određivanja vrijednosti za kupce, isti imaju pritužbe, rješavanje tih pritužbi pomaže postizanju zadovoljstva tih kupaca. Pritužbe kupaca su česta pojava, a tvrtka ih treba pokušati riješiti jer a taj način postiže zadovoljstvo kod kupaca koji su imali problema s tvrtkom, a postoji mogućnost pozitivne usmene predaje ukoliko su njihovi problemi riješeni.

Informacije iz odjela za praćenje pritužbi i sugestija je potrebno dostavljati svim razinama upravljanja unutar tvrtke, posebno upravljačkoj razini, a osoblje kojemu su te informacije dostavljene treba imati potrebno znanje, vještine i odgovornost za rješavanje problema kupaca na najbrži mogući način s ciljem pretvaranja nezadovoljstva u zadovoljstvo.

---

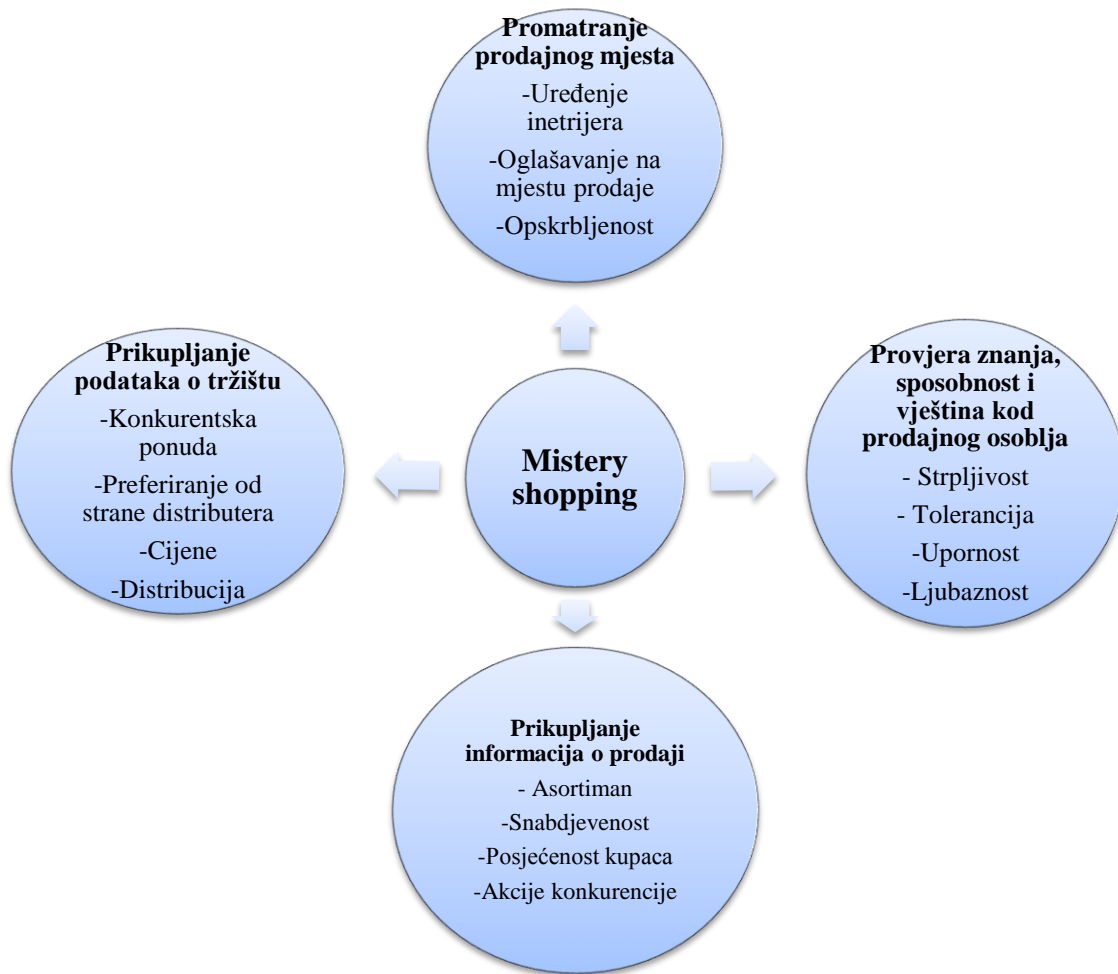
<sup>29</sup> Đ. Ozretić Došen, J. Previšić: „Zadovoljstvo korisnika usluge – slušaju li poduzeća u Hrvatskoj glas tržišta?“, Ekonomski fakultet Zagreb, 1997., Vol. 9, br.12, str. 155.

<sup>30</sup> Đ. Ozretić Došen, J. Previšić: „Zadovoljstvo korisnika usluge – slušaju li poduzeća u Hrvatskoj glas tržišta?“, Ekonomski fakultet Zagreb, 1997., Vol. 9, br.12, str. 156.

### **3.1.2. Tajanstvena kupnja**

Tajanstvena kupnja je način praćenja zadovoljstva kupaca u kojem se određena tajanstvena osoba predstavlja kao potencijalni ili stvarni kupac te obavlja cjelokupni kupovni proces. Taj tajanstvena osoba je nepoznata za prodajno osoblje. Tajanstvena osoba je istraživač koji na taj način prikuplja potrebne informacije o poslovanju tvrtke, a kao pomoć u svom cilju može tražiti dodatne pogodnosti za njega kao kupca i općenito se predstaviti kao posebice „težak kupac“. Tajanstvena kupovina se primjenjuje za mjerenje uspješnosti na prodajnim mjestima ili kanalima, a cilj je u što većoj mjeri uočiti i izmjeriti dobre i loše strane kupovnog procesa. Problem koji se ovdje javlja je subjektivnost tajanstvenog kupca te upravo zbog toga on mora biti dobro obučan i kvalificiran da uočava bitne stvari, zapamti ih i nakon kupovine ih evidentira u za to prilagođene obrasce. Bitno je da zapamti te stvari jer ukoliko bi ih bilježio tijekom kupovine, kupovina više ne bi bila tajanstvena. Tijekom tajanstvene kupovine pokušava se spoznati na što i drugi kupci obraćaju pozornost, odnosno na koje značajke proizvoda ili usluge.

**Slika 12.: Sadržaj metode Tajanstvene kupnje**



Izvor: J. Bačelić, Z. Bačelić, D. Gutić: „Istraživanje tržišta po marketing konceptu“, Grafika d.o.o. – Osijek, Makarska/Šibenik, 2011., str.319.

Ovaj pristup ima ograničenu djelotvornost i u većini slučajeva se odnosi na istraživanje usluga koje pruža prodajno osoblje, njime je teško otkriti zadovoljstvo kupaca. Upravo iz tog razloga potrebno ga je promatrati kao dodatak istraživanju zadovoljstva kupaca koje se zasniva na ispitivanju tih kupaca. Također, jedan od nedostataka je što taj pristup zahtjeva dobro obučenog tajanstvenog kupca kao i da postoji velika mogućnost subjektivnosti.

### **3.1.3. Analiza izgubljenih kupaca**

Analiza izgubljenih kupaca temelji se na kontaktiranju izgubljenih kupaca i ispitivanja razloga zbog kojih su prestali biti kupci određene tvrtke. Cilj ove analize je spoznati zašto je netko tko je bio kupac, prestao biti kupac određene tvrtke. Spoznaja tih razloga od iznimne je važnosti za tvrtku jer tom analizom tvrtka ne otkriva samo te razloge već je ta analiza najuvjerljivije sredstvo kojim tvrtka može ponovno privući kupce koji razmišljaju o napuštanju iste. Problem u primjeni ove tehnike je pravodobno otkrivanje kupaca koji napuštaju ili su već napustili tvrtku, te je to otkrivanje kupaca kod nekih djelatnosti teže obaviti, dok kod nekih lakše i brže. Ovaj pristup se također može promatrati kao dodatni izvor podataka u praćenju zadovoljstva kupaca, dok njegovo korištenje kao jedinog izvora podataka nema neku svrhu.

### **3.1.4. Ispitivanje kupaca o njihovu zadovoljstvu**

Jedan od načina prikupljanja podataka o zadovoljstvu kupaca je neposredno ispitivanje kupaca u okviru istraživačkog projekta. Da bi istraživanje zadovoljstva kupaca bilo učinkovito, potrebno ga je organizirati kao proces sastavljen od logičkih etapa. Proces istraživanja kupaca je kontinuiran i dinamičan. Tijekom procesa istraživanja zadovoljstva mogu se otkriti neke nove spoznaje zbog kojih će trebati modificirati već predviđene značajke istraživanja. Pod dinamikom ovog procesa, podrazumijeva se da je potrebno uzeti u obzir promjene na tržištu, odnosno promjene u odnosima konkurenata i kupaca. U principu, svaka tvrtka mora razviti vlastiti proces istraživanja koji odgovara njezinim značajkama i posebnostima.

## 3.2. Praćenje zadovoljstva kupaca

Zadovoljstvo kupaca je najbolji pokazatelj buduće prodaje i to putem pozitivne usmene predaje i lojalnosti kupaca. Praćenje zadovoljstva kupaca bitno je jer utječe na uspješnost poslovanja poduzeća. Ključne etape praćenja zadovoljstva klijenata koje trebaju biti u potpunosti osmišljene i u vezi s kojima je potrebno postojanje konsenzusa na najvišim razinama upravljanja prije negoli se započne sa samim mjerenjem toga zadovoljstva, jesu:

- način određivanja i mjerenja uspješnosti značajki zadovoljstva
- način prikazivanja rezultata uspješnosti značajki zadovoljstva i općenitog zadovoljstva i
- uviđanje važnosti indeksa zadovoljstva kao mjere uspješnosti.<sup>31</sup>

Krajnji cilj praćenja zadovoljstva je upravo uspješnost tvrtke koja je zbog prevelike konkurencije pod velikim utjecajem zadovoljstva i lojalnosti kupaca i njihove ponovne kupovine. Praćenjem zadovoljstva svojih kupaca poduzeće otkriva smjernice koje treba poboljšati ne bi li zadovoljilo svoje kupce i opstalo na tržištu.

### 3.2.1. Mjerenje uspješnosti značajki zadovoljstva

Eksterni izvori podataka za praćenje zadovoljstva imaju važnu ulogu u praćenju zadovoljstva kupaca jer pokazuju kako tvrtka zadovoljava kupce po njihovom vlastitom mišljenju. Interni i dodatni izvori podataka poput tajanstvene kupnje, analize izgubljenih kupaca i sl. nam pokazuju kako tvrtka zadovoljava kupce po vlastitu mišljenju. Dva učinkovita načina određivanja značajki i samog zadovoljstva kupaca na koje se često nailazi u izvorima jesu:

- analiza uspješnosti i
- analiza jaza uspješnosti u odnosu prema konkurentima.<sup>32</sup>

Pomoću analize uspješnosti spoznaju se uspješnosti tvrtke kroz dimenzije vrijednosti proizvoda i usluga i njihov utjecaj na zadovoljstvo. Tematski okvir ove analize čine značajke koje se prema utjecaju mogu podijeliti na one s velikim utjecajem i s malim utjecajem i značajke koje se prema uspješnosti dijele na one s velikom uspješnosti i one s malom

---

<sup>31</sup> Vranešević, T.: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 285. – 286.

<sup>32</sup> Vranešević, T.: „Upravljanje zadovoljstvom klijenata“, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 286.

uspješnosti. U analizi uspješnosti različite značajke se različito ocjenjuju i imaju različit utjecaj na sveukupno zadovoljstvo. Važnost pojedine značajke se određuje izravnim pitanjima kupaca o tome kolika je važnost određene značajke na njihovo zadovoljstvo. Analiza jaza uspješnosti u odnosu prema konkurentima predstavlja nadopunjenu analizu uspješnosti sa podacima o konkurentu te se uočavaju komparativne prednosti ili nedostaci.

### 3.2.2. Prikazivanje rezultata uspješnosti značajki i zadovoljstva

Jedan od najuobičajenijih načina prikazivanja rezultata analize zadovoljstva je u matricnom obliku. Pomoću matrice važnosti se identifikacija faktora zadovoljstva provodi usporedbom ocjena eksplicitne i implicitne važnosti pojedinih značajki proizvoda ili usluga koje se stavljaju u međusoban odnos.

**Slika 13.: Matrica važnosti i performansi**

Stupanj implicitne važnosti	visok	<b>4. FAKTORI UZBUĐENJA</b>	<b>3. FAKTORI USPJEŠNOSTI (visoka važnost)</b>
	nizak	<b>2. FAKTORI USPJEŠNOSTI (niska važnost)</b>	<b>1. OSNOVNI FAKTORI</b>
		nizak	visok
		Stupanj eksplicitne važnosti	

Izvor: Mikulić J.: „Upravljanje kvalitetom usluga zračnih luka – analiza multifaktorske strukture zadovoljstva korisnika“, Market – Tržište, Vol. 19., No. 1., 2007., str. 30.,

[http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33664](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33664) (Pristupljeno: 13.05.2016.)

Eksplicitna važnost se dobiva od kupaca koji ocjenjuju važnost pojedinih značajki proizvoda ili usluge. Implicitna važnost se dobiva neizravnim putem, a predstavlja utjecaj određene značajke proizvoda ili usluge na sveukupno zadovoljstvo. Stavljanjem eksplicitne i implicitne



važnosti atributa proizvoda/ usluge u međusoban odnos moguće je identificirati različite skupine faktora zadovoljstva prema Kanovu modelu:

- Faktori uzbuđenja u anketama u pravilu postižu vrlo niske ocjene važnosti (eksplicitna važnost), ali imaju visok utjecaj na povećanje sveukupnog zadovoljstva korisnika (implicitna važnost)
- Faktori uspješnosti predstavljaju attribute proizvoda ili usluge koji se odlikuju podudarnim ocjenama eksplicitne i implicitne važnosti. Ovisno o razini važnosti, dijele se na faktore uspješnosti niskog i visokog stupnja važnosti.
- Osnovni faktori, za razliku od faktora uzbuđenja, u anketama u pravilu postižu visoke ocjene važnosti (eksplicitna važnost), ali imaju veoma mali ili nikakav utjecaj na povećanje sveukupnog zadovoljstva korisnika (implicitna važnost).<sup>33</sup>

Matrica važnosti i performansi se dijeli na četiri kvadranta koji predstavljaju faktore zadovoljstva prema Kanovom modelu. U ovoj dvodimenzionalnoj matrici implicitna važnost značajki proizvoda ili usluga se nalazi na ordinati, a eksplicitna važnost na apscisi.

---

<sup>33</sup> Mikulić J.: „Upravljanje kvalitetom usluga zračnih luka – analiza multifaktorske strukture zadovoljstva korisnika“, Market – Tržište, Vol. 19., No. 1., 2007., str. 29., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33664](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33664) (Pristupljeno: 13.05.2016.)

### **3.3. Indeks zadovoljstva kupca kao mjera uspješnosti**

Indeks zadovoljstva kupca predstavlja najpopularniju mjeru zadovoljstva kupca koja se prati tijekom godina. To je pokazatelj zadovoljstva kupca u poslovanju s tvrtkom i često se prikazuje u financijskim izvješćima tvrtki. Izračunavanje indeksa se temelji na istraživanju zadovoljstva i prikupljenim i analiziranim odgovorima kupaca. Sve više tvrtki istražuje i prati zadovoljstvo svojih kupaca, no s obzirom da ne postoji općeprihvaćen način izračuna indeksa zadovoljstva, tvrtke same osmišljavaju načine i procedure izračuna indeksa. Osnovni cilj izračunavanja indeksa zadovoljstva je njegovo povezivanje s uspješnosti tvrtke.

#### **3.3.1. Nacionalna mjerenja zadovoljstva kupaca**

Praćenje zadovoljstva kupaca je proces kojemu se pridaje velika pažnja i na svjetskom nivou te na nivou država. Tome mogu posvjedočiti i dva indeksa zadovoljstva koja će se u nastavku pobliže definirati – Američki nacionalni indeks zadovoljstva kupaca i Europski indeks zadovoljstva kupaca.

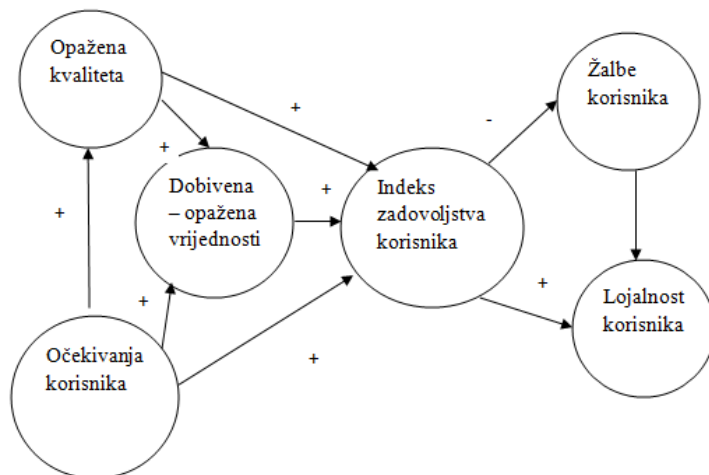
##### **3.3.1.1. Američki nacionalni indeks zadovoljstva kupaca (American customer satisfaction indeks) - ACSI**

ACSI indeks je američki nacionalni ekonomski indikator zadovoljstva kupaca kvalitetom proizvoda i usluga na američkom tržištu. Mjeri se 7 ekonomskih sektora, 35 industrijskih (uključujući elektronsku trgovinu), 190 kompanija te Federalna i lokalne vladine organizacije.<sup>34</sup> ACSI model povezuje očekivanja kupca, opaženu kvalitetu i opaženu vrijednost za zadovoljstvom kupca. Rezultati Američkog nacionalnog indeksa zadovoljstva kupaca su javni i objavljuju se kvartalno.

---

<sup>34</sup> S. Brdarević, DŽ. Kulašin: „Analiza metoda mjerenja zadovoljstva kupca prema standardu ISO 9000:2000, sa akcentom na usluge“, 3. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „Kvalitet 2003“, Zenica, 2003. , str. 85.<http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202003/012-R-001.pdf> (Pristupljeno:17.04.2016)

**Slika 14.: Američki nacionalni indeks zadovoljstva kupaca (ACSI)**



Izvor: N. Bojković, Lj. Petrović: „Ocena kvaliteta komunikacionih usluga primenom indeksa zadovoljstva korisnika“, XXVIII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel2010., Beograd, 2010., str. 186., <http://postel.sf.bg.ac.rs/simpozijumi/POSTEL2010/RADOVI%20PDF/Postanske%20tehnologije%20i%20elektronsko%20poslovanje/9.%20N.Bojkovic%20Lj.Petrovic.pdf> (Pristupljeno: 28.04.2016)

Prema ovom modelu prikazanom na prethodnoj slici vidljivo je da tri determinante utječu na zadovoljstvo kupca: primljena kvaliteta, primljena vrijednost te očekivanja samog kupca. Može se uočiti da povećanje ukupnog zadovoljstva kupaca rezultira smanjenjem žalbi i povećanjem lojalnosti kupca, dok smanjenje zadovoljstva kupca rezultat previsokih očekivanja istog.

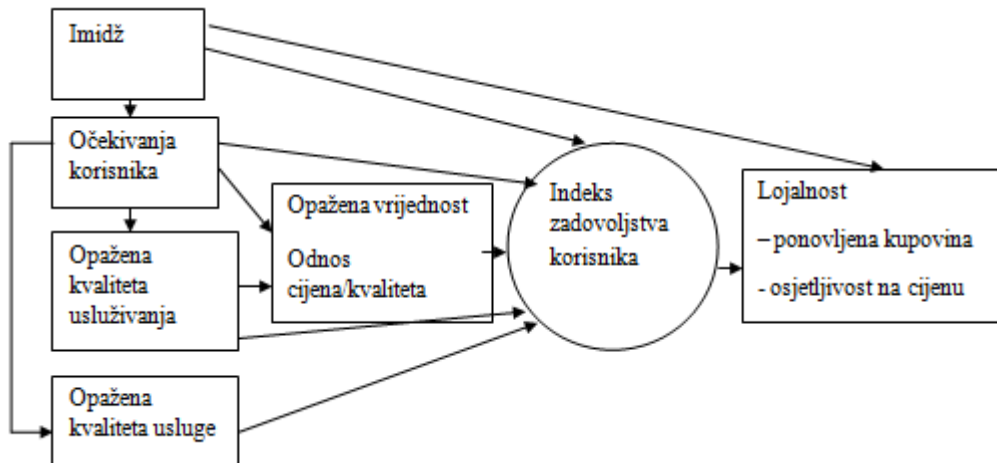
### **3.3.1.2. Europski indeks zadovoljstva kupaca (European customer satisfaction index) – ECSI**

Europski indeks zadovoljstva kupaca kreiran je 1999. godine po uzoru na Američki nacionalni indeks zadovoljstva kupaca, a provode ga organizacije Europske Unije ili organizacije koje su prisutne na europskom tržištu. Promovira ga EOQ (Europska organizacija za kvalitetu) uz podršku Europske komisije i ESOMAR – a (Europsko udruženje za marketinška istraživanja).<sup>35</sup> ECSI mjeri zadovoljstvo korisnika uspoređujući ga sa pojedinim državama, industrijskim granama i među pojedinačnim kompanijama.

---

<sup>35</sup> S. Brdarević, DŽ. Kulašin: „Analiza metoda mjerenja zadovoljstva kupca prema standardu ISO 9000:2000, sa akcentom na usluge“, 3. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „Kvalitet 2003“, Zenica, 2003. , str. 85. <http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202003/012-R-001.pdf> (Pristupljeno: 17.04.2016)

**Slika 15.: Europski indeks zadovoljstva kupaca (ECSI)**



Izvor : N. Bojković, Lj. Petrović: „Ocena kvaliteta komunikacionih usluga primenom indeksa zadovoljstva korisnika“, XXVIII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel2010., Beograd, 2010., str. 187. <http://postel.sf.bg.ac.rs/simpozijumi/POSTEL2010/RADOVI%20PDF/Postanske%20tehnologije%20i%20elektronsko%20poslovanje/9.%20N.Bojkovic%20Lj.Petrovic.pdf> (Pristupljeno: 28.04.2016)

Ovaj indeks uključuje pokretače koji objašnjavaju prioritete kupaca, opažene kvalitete i biheviorističkih aspekata. Na prethodnoj slici je vidljivo da varijable na lijevoj strani prethode zadovoljstvu kupaca, dok one na desnoj strani su posljedice zadovoljstva kupaca poput lojalnosti.

## 4. DALEKOVOD d.d.

### 4.1. Opći podaci

Povijest tvrtke Dalekovod d.d. seže još davne 1949. kada je osnovana, no počela je s radom 8. travnja 1949. godine nakon donošenja Rješenja Vlade FNRJ. S obzirom da je električna energija bila potrebna u ratom opustošenoj zemlji Dalekovod je obnavljao postojeću distribucijsku mrežu i postrojenja te preuzeo poslove izgradnje prijenosnog 110kV dalekovoda Vinodol kao i brojnih drugih dalekovoda i niskonaponskih mreža. 1950. predstavlja odskočnu dasku za razvoj Dalekovoda u suvremeno poduzeće za projektiranje, proizvodnju i izgradnju elektroenergetskih objekata. Početak 60 – ih godina obilježio je intenzivnije poslove u inozemstvu (Togo, Kambodža, Pakistan, Gvineja). Sedamdesete su donijele puštanje u pogon mreže 400 kV, iznimno zahtjevan, najveći program u povijesti elektroprivrede na ovim područjima, nazvan prstenom “Nikola Tesla”.<sup>36</sup> Tijekom devedesetih, Dalekovod je u Hrvatskoj izgradio velik broj elektroenergetskih objekata. U razdoblju nakon rata Dalekovod je bilježio intenzivnije poslovanje u inozemstvu. Dalekovod je u inozemstvu prisutan u Norveškoj, Grendlandu, Islandu, Albaniji, Crnoj Gori. Također, tvrtka se može pohvaliti da je u Kazahstanu projektirala, izgradila i pustila u pogon 500 kV dalekovoda Agadyr – YukGres, duljine 390 kilometara. Danas je Dalekovod d.d. velika i moderna tvrtka čiju kvalitetu jamči zadovoljstvo klijenata, a osobito certifikati ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001. Poduzeće je 1993. godine postalo dioničko društvo, a danas broji oko 1800 zaposlenika.

Misija poduzeća Dalekovod d.d. je razvijanje i održavanje poslovnih odnosa sa domaćim i stranim partnerima osiguravajući visoke standarde kvalitete iz područja inženjeringa, proizvodnje i izgradnje elektroenergetske, cestovne, željezničke i telekomunikacijske infrastrukture koji se temelje na dugogodišnjem znanju i tradiciji, inovativnosti te snažnoj društvenoj odgovornosti i povjerenju u uspješnu provedbu svih poslova.

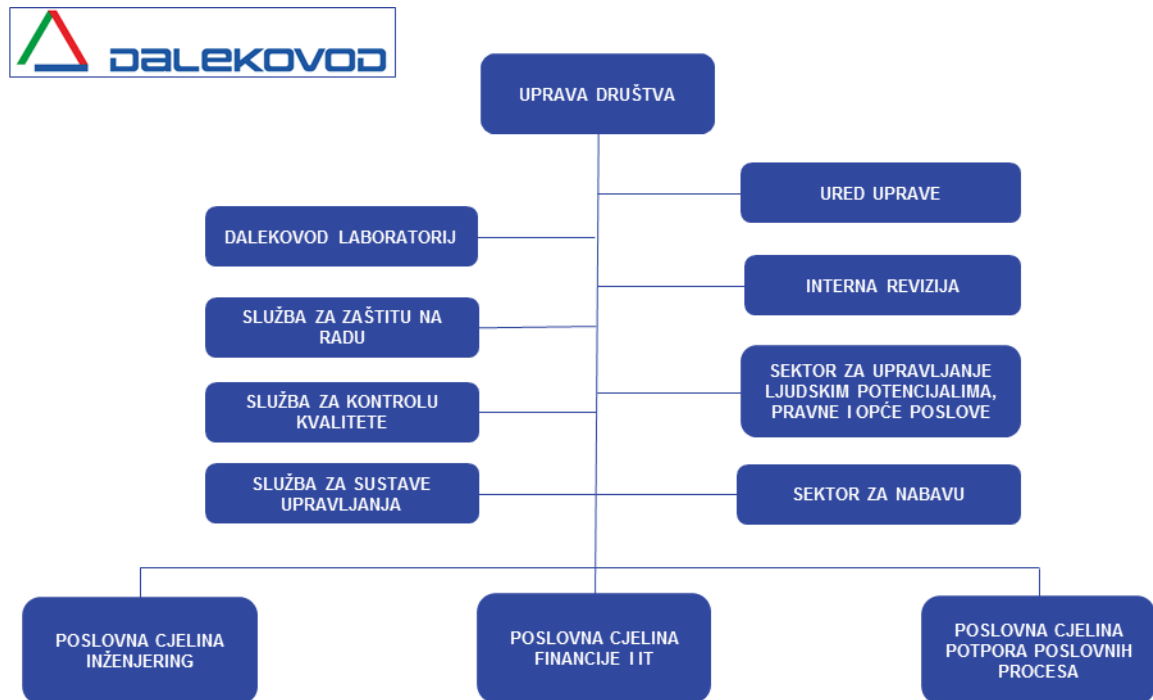
Njihova vizija jest postati vodeća međunarodna kompanija u pružanju cjelovite i kvalitetne usluge inženjeringa, proizvodnje i izgradnje elektroenergetske, cestovne, željezničke i telekomunikacijske infrastrukture prije svega jačanjem pozicija na stranim tržištima,

---

<sup>36</sup><http://www.dalekovod.hr/povijest-tvrtke.aspx> (Pristupljeno: 10.04.2016.)

ugovaranjem novih poslova i prodorom na nova tržišta, a sve na osnovama dugogodišnje tradicije, znanja, konkurentnosti, inovativnosti i pouzdanosti.<sup>37</sup>

**Slika 16.: Organizacijska struktura Dalekovoda d.d.**



Izvor: <http://www.dalekovod.com/struktura.aspx> (Pristupljeno: 10.04.2016.)

Dalekovod d.d. moderna organizacija sa sjedištem u Zagrebu koja se bavi poslovima inženjeringa, proizvodnje i izgradnje.

Tvrtka je specijalizirana za izvođenje ugovora po sistemu „ključ u ruke“ u sljedećim područjima:

- elektroenergetskih objekata, posebice dalekovoda od 0,4 do 1000 kV
- transformatorskih stanica svih tipova i naponskih nivoa do 500 kV
- zračnih, podzemnih i podvodnih kabela do 110 kV

<sup>37</sup><http://www.dalekovod.com/misija-i-vizija.aspx> (Pristupljeno: 10.04.2016)

- telekomunikacijskih objekata
- svih vrsta mreža i antena
- proizvodnje ovjesne i spojne opreme za sve vrste dalekovoda i transformatorskih stanica od 0,4 do 1000 kV
- izrade i ugradnje svih metalnih dijelova za prometnice, a posebice za: cestovnu rasvjetu, zaštitne ograde i signalizaciju u prometu
- rasvjete tunela i upravljanja prometom
- elektrifikacije željezničkih pruga i tramvaja u gradovima.<sup>38</sup>

Tvrtka Dalekovod d.d. može se pohvaliti dugogodišnjem iskustvom u ispitivanju i kontroli kvalitete svojih proizvoda, pritom veliku pažnju usmjerujući na zaštitu okoliša, zaštiti na radu, zaštiti od požara, emisijskih i drugih opasnosti na radu. Dalekovod d.d. se u svojim 65 godina postojanja može pohvaliti i po prepoznatoj kvaliteti u više od 80 zemalja diljem svijeta.

Prepoznajući prednosti znanja i stručnosti zaposlenika, Dalekovod d.d. konstantno ulaže u njihovo obrazovanje i usavršavanje, a jedan od glavnih prioriteta tvrtke je i zaštita zdravlja zaposlenika.

---

<sup>38</sup><http://www.dalekovod.hr/o-dalekovodu.aspx> (Pristupljeno: 10.04.2016.)

## 4.2. Mjerenje zadovoljstva kupaca u Dalekovod – u d.d.

U Dalekovod - d.d. velika je pozornost obraćena upravo na kupca njihovih usluga i proizvoda, jer je poduzeće svjesno činjenice da bez kupaca ne bi uspjelo opstati. U Politici upravljanja kvalitetom u Dalekovod – u definiran je način mjerenja zadovoljstva kupaca. Uprava „Dalekovod“ – a d.d. izjavljuje da je politika upravljanja kvalitetom „Dalekovod“ – a d.d.:

- Kontinuirano poboljšanje zadovoljstva kupca roba i usluga „Dalekovod“ –a d.d.
- Kontinuirano provođenje korektnog odnosa sa dobavljačima
- Kontinuirano poboljšanje odnosa sa zaposlenicima
- Kontinuirano povećanje prihoda po zaposleniku
- Kontinuirano poboljšanje kvalitete proizvoda i učinkovitosti sustava upravljanja kvalitetom.<sup>39</sup>

Proces ispitivanja zadovoljstva kupca u Dalekovod – u započinje određivanjem pristupa mjerenja zadovoljstva i ciljnih grupa. Izvršni direktor za Sektor Marketinga je ovlašten za organizaciju provođenja mjerenja zadovoljstva kupaca. Nakon što je određen pristup mjerenja i ciljne grupe, određuju se dimenzije i obilježja zadovoljstva, vrsta ljestvice odnosno određuje se sadržaj ispitivanja. Sljedeća faza ispitivanja zadovoljstva u Dalekovod – u je određivanje uzorka i oblika ispitivanja. Poduzeće Dalekovod d.d. mjerenje zadovoljstva kupaca provodi anketnim upitnikom. Prije samog ispitivanja upitnikom provodi se pretest i modifikacija upitnika. Tek nakon što je urađen pretest, počinju se prikupljati podaci upitnikom. Posljednja faza ispitivanja zadovoljstva kupaca u Dalekovod – u je analiza podataka, odnosno provodi se regresijska analiza koja će dalje poslužiti za izradu matrice važnosti i performansi. Rezultati mjerenja zadovoljstva kupaca se prezentiraju Upravi društva koja potom donosi relevantne odluke temeljem prezentirane analize. U nastavku će se kritički osvrnuti na anketni upitnik „Dalekovod – a d.d.“ koji je dostupan u prilogu te će se dati prijedlog poboljšanja istog.

---

<sup>39</sup> Šoldra, Č., Lekšić, Ž.: „Mjerenje zadovoljstva kupca u Dalekovod – u d.d.“, 5. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Šibenik, 2004., str.:2., [https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/soldra\\_c\\_rad](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/soldra_c_rad) (Pristupljeno: 05.04.2016)



Poduzeće Dalekovod d.d. kao svoje ciljeve poslovanja postavlja trajno uvažavanje ukusa i želja klijenata, kao i biti prvi izbor klijenata zbog njihovih konkurentskih prednosti, a ponajviše zbog kvalitete proizvoda i usluga te poštivanja rokova. Dalekovod d.d. se može pohvaliti i posjedovanjem certifikata ISO 9001, kao znak poštivanja operativnih normi, uključujući definiranje procesa neophodnih za sustav upravljanja kvalitetom, osiguravajući raspoloživost resursa i podataka potrebnih za kontinuirano poboljšanje zadovoljstva kupaca. Poduzeće posjeduje različite nagrade kao znak povjerenja kupaca u kvalitetu njihovih proizvoda i usluga. Također, Dalekovod d.d. sudjeluje na mnogobrojnim sajmovima u regiji i šire sa svrhom interakcije sa postojećim kupcima kao i potencijalnim.

Bitno je navesti da kupci mogu svoje pritužbe i pohvale poslati i na e - mail adresu Dalekovod - a koja je navedena na njihovoj Internet stranici. U svrhu bolje komunikacije sa kupcima Dalekovod je prisutan i na društvenim mrežama Facebook i Twitter.

Anketni upitnik koji je dostupan u prilogu prikazuje način na koji Dalekovod d.d. mjeri zadovoljstvo svojih kupaca jer se njima dobivaju povratni podaci koji se mogu analizirati. Anketa kojom se mjeri zadovoljstvo kupaca u Dalekovod – u djeluje vrlo zbunjujuće. Odgovori koji su kupcima ponuđeni uz pitanja su zatvorenog tipa, ali kupac uz osnovno pitanje koje mu se postavlja, treba odgovoriti na još 6 dodatnih koji povezuju osnovno pitanje sa potrebama, važnostima, poboljšanjem, konkurencijom, usporedbom sa konkurentima. Sve to čini ovu anketu vrlo nepraktičnom i nedovoljno jasnom. Na početku ankete nisu navedena pravila ispunjavanja ankete, tako da vrlo vjerojatno postoji mnogo grešaka pri ispunjavanju anketa, te se ankete ne mogu iskoristiti za mjerenje zadovoljstva. Nadalje, na samom kraju ankete nije navedena zahvala za ispunjavanje ankete, te i to može rezultirati kupčevim negodovanjem. S obzirom da je anketa podijeljena na nekoliko listova, a značenja stupaca su navedena samo na početnoj stranici ankete, kupci se trebaju iznova vraćati na početnu stranicu, ne bi li vidjeli što koji stupac znači i što predstavlja, te i to uzrokuje dodatni napor kod ispitanika. S obzirom da su kupci Dalekovod – a druga poduzeća, teško je procijeniti tko bi trebao ispuniti anketni upitnik, odnosno da li bi to trebali biti direktori drugih poduzeća, voditelji nabave ili voditelji prodaje. Ovim anketnim upitnikom nisu obuhvaćene sve dimenzije zadovoljstva poput cijene proizvoda ili usluge, kvalitete proizvoda, izgleda prodajnog mjesta, radnog vremena, usporedbe s konkurencijom. U anketi Dalekovod – a nije postavljeno pitanje o ukupnom zadovoljstvu te ga je potrebno postaviti kao posljednje pitanje upitnika, odnosno prije prostora za poboljšanja, pohvale, pritužbe ili kritike kupaca. Nadalje, potrebno bi bilo u upitniku postaviti pitanje sveukupnog osjećaja u vezi proizvoda ili usluge

Dalekovod – a, kao i pitanje vezano uz namjeru pozitivne usmene predaje i namjere ponovne kupovine (Vranešević, 2000.). Pomoću ankete Dalekovoda nije moguće uspoređivati njihove proizvode i usluge s konkurentima, te smatram da je potrebna ta usporedba. S tim ciljem, potrebno bi bilo kupcima u upitniku postaviti pitanje da li koriste ili su u prošlosti koristili proizvode ili usluge konkurenata. Ukoliko bi njihov odgovor bio potvrđan, potrebno bi bilo postaviti pitanje usporedbe proizvoda ili usluga Dalekovoda s proizvodima i uslugama konkurenata. Na taj način moglo bi se doći do saznanja koji su najveći konkurenti Dalekovoda i koje su njihove posebnosti i u čemu su bolji.

Anketa koja je ponuđena kupcima Dalekovoda sadrži i otvorena pitanja koja se tiču mogućih poboljšanja poslovanja ili potvrde o tome što kupci smatraju da tvrtka dobro radi. Nepotrebno je za svako postavljeno pitanje, ostaviti posebne prostore u koje kupci navode svoje pohvale ili moguća poboljšanja kao što je u anketi dizajnirano, već je dovoljno na samom kraju ankete, odnosno nakon svih postavljenih pitanja i ponuđenih odgovora, ostaviti jedan malo veći prazan prostor za moguće pohvale i pritužbe.

Pitanja u anketnom upitniku Dalekovod – a nisu dobro koncipirana, nejasna su i nerazumljiva kupcima. Glavni instrument istraživanja zadovoljstva kojeg bi bilo potrebno provoditi u Dalekovod – u s ciljem mjerenja zadovoljstva kupaca bio bi anketni upitnik (Marušić, Vranešević, 2001.). Kroz taj upitnik pomoću niza pitanja na koje ispitanik treba odgovoriti, ostvarili bi se ciljevi istraživanja. S obzirom da je upitnik dvosmjerno komunikacijsko sredstvo, potrebno je da ispitanik razumije pitanje u upitniku, da zna odgovoriti na postavljena pitanja, da želi odgovoriti na postavljena pitanja, te da ukoliko su pitanja otvorenog tipa, da odgovore koji su razumljivi ispitivaču. Anketni upitnik Dalekovod – a bi trebao funkcionirati po „pravilu lijevka“, koji je najuobičajeniji pristup, pri kojem se ispitanike postupno uvodi u predmet ispitivanja, dok na glavna pitanja odgovaraju u drugoj polovici ispitivanja, a o njihovim se osobnim podacima (dob, spol, školska sprema, zvanje, primanja) pita tek na kraju upitnika (Vranešević, 2000.). Pitanja u anketnom upitniku Dalekovoda bila bi zatvorenog tipa, odnosno ispitaniku bi bili ponuđeni odgovori. Pitanja kojim bi se mjerilo zadovoljstvo kupaca Dalekovod – a trebala bi biti kratka, jasna i razumljiva, izravna, jednoznačna, nesugestivna. Isto tako, anketa bi trebala biti jednostavnije dizajnirana, odnosno ova pitanja bi bila upotrebljiva ukoliko bi uz njih bili ponuđeni odgovori zatvorenog tipa sa skalom od 1 – 5. Broj 5 bi predstavljao najveću ocjenu ili važnost, dok bi broj 1 predstavljaju najmanju ocjenu ili važnost. Potrebno bi bilo izbaciti dodatne stupce koji predstavljaju dodatna pitanja i djeluju vrlo ne razumljivo. Na početku ankete predložila bih da se navede način ispunjavanja ankete,

da ne bi došlo do mogućih nejasnoća kao i pogrešno ispunjenih anketa koje onda predstavljaju izgubljeno vrijeme za kupca ali i dodatni trošak za poduzeće (Vranešević, 2000.). Na kraju ankete potrebno bi bilo navesti zahvalu kupcima za ispunjavanje ankete, a sve u cilju da se kupci osjećaju ugodno i zadovoljno i da osjete da se cijeni njihovo mišljenje. Tako dizajnirana anketa bila bi lako razumljiva kupcima koji bi ju ispunjavali, ali i anketaru bi kasnije bilo lakše analizirati dobivene rezultate. Da bi se izbjegle pogreške u ispitivanju, poput praznih ili neiskrenih odgovora, osoba koja će projektirati anketni upitnik trebala bi se pridržavati navedenog logičkog slijeda i pravila projektiranja upitnika, a pogotovo težiti jednostavnosti upitnika, jer što je ispitanicima upitnik zahtjevniji i složeniji, veća je vjerojatnost nerazumijevanja, što uzrokuje manju pouzdanost rezultata (Marušić, Vranešević, 2001.) . Prilikom istraživanja zadovoljstva kupaca Dalekovod – a anketnim upitnikom, koristile bi se numeričke ljestvice sa mogućnošću ocjenjivanja slaganja sa određenom tvrdnjom. Numerička ljestvica sa neparnim brojem stupnjeva, gdje se srednji stupanj označava kao neutralan pogodna je za upitnik mjerenja zadovoljstva kupaca Dalekovod – a (Bačelić, Gutić, 2011.). S obzirom na osobine ljestvice koristila bi se ordinalna ljestvica.

Top menadžment Dalekovod –a bi trebao biti pokretač mjerenja zadovoljstva, te bi trebao ukazivati na potrebu mjerenja istog, on odobrava finalnu verziju upitnika. Osoblje iz odjela marketinga i prodajno osoblje bi trebalo biti zaduženo za sastavljanje upitnika, upravo iz razloga što je prodajno osoblje u svakodnevnom kontaktu sa kupcima, pa može imati ideju o tome kako kupci doživljavaju određeni proizvod (Muller i Srića, 2005.). Važno je da nakon mjerenja rezultati anketnog upitnika budu dostupni zaposlenicima i da kupci saznaju na koje načine poduzeće vodi računa o njihovom zadovoljstvu i koje je promjene unijelo nakon istraživanja (Kos, 2011.). Potrebno je provesti probno testiranje kojim će se dobiti povratna informacija o tome da li je upitnik dobro strukturiran, te da li su njime ispunjeni svi ciljevi istraživanja. Probno testiranje bi trebalo provesti na nekoliko kupaca s ciljem detektiranja nedostataka, nepravilnosti u upitniku, te nakon toga ispraviti greške i poboljšati strukturu upitnika (Marušić i Vranešević, 2001.).U svakom slučaju trebalo bi pripaziti da anketni upitnik bude dobro sastavljen i uzorak ispitanika bude reprezentativan da bi se izbjegle najčešće greške kod provedbe anketnog upitnika. Dosadašnji način prikupljanja podataka o zadovoljstvu kupaca pomoću upitnika u Dalekovod – u, metodom „oči u oči“ nije efikasan. Takav je način prikupljanja podataka koji uključuje ispitivača i ispitanika koji odgovara na postavljena pitanja prilično skup, troši se previše vremena, potreban je osposobljen zaposlenik koji će biti ispitivač, potrebno je printati upitnike, te sve to povećava troškove poduzeća.

Najprimjerenija metoda prikupljanja podataka o zadovoljstvu kupaca Dalekovoda pomoću upitnika bila bi putem online upitnika postavljenog na Internet stranici Dalekovod – a, te putem elektroničke pošte. Upitnici bi se putem elektroničke pošte slali ciljanoj skupini ispitanika, a baza adresa bi se izvukla iz baze podataka kupaca poduzeća. Također, ispitanicima bi se moglo ponuditi da upitnike prosljede prijateljima, obitelji, rodbini. Oba načina prikupljanja podataka su jeftina i brza, a ispunjavanje upitnika ne bi trebalo trajati više od 10 minuta (Kos, 2011.). Poželjno bi bilo da se za ispunjavanje upitnika, Dalekovod posluži davanjem određene nagrade, prigodnom zahvalom poput određenog simboličnog popusta pri slijedećoj kupovini u Dalekovodu. Osnovnu populaciju u istraživanju zadovoljstva kupaca Dalekovoda – a činili bi upravo kupci proizvoda i usluga Dalekovod – a na području cijele Hrvatske. Uzorak bi dakle, činile osobe koje kupuju proizvode ili usluge Dalekovod – a, a koje su upitnik ispunile putem maila ili na Internet stranici poduzeća. Nadalje, za obradu prikupljenih podataka Dalekovod bi trebao koristiti određeni statistički paket (Vranešević, 2000.). U analizi podataka bilo bi potrebno koristiti metode deskriptivne statističke analize, t – test i analizu varijance. Primjenom metoda deskriptivne statističke analize opisao bi se demografski profil ispitanika, njihove navike kupovanja u Dalekovod – u, ocijenio bi se stupanj zadovoljstva pojedinim dimenzijama proizvoda i usluga kao i stupanj ukupnog zadovoljstva kupaca. T – testom i analizom varijance utvrdile bi se značajne razlike u ocjenama zadovoljstva kupaca s obzirom na demografske karakteristike i navike kupovanja (Mikulić, 2014.). Poduzeće Dalekovod bi trebalo konstruirati indeks zadovoljstva kupaca te ga prikazivati u svojim financijskim izvješćima iz razloga jer je to pokazatelj zadovoljstva kupaca koji treba pratiti tijekom godina (Marušić i Vranešević, 2001.). Indeks zadovoljstva kupaca bi poduzeću bio važan jer mjeri zadovoljstvo sa različitih gledišta (imidž tvrtke, kvalitete proizvoda i usluga), određuje područja koja značajno utječu na zadovoljstvo kupaca, pokazuje jake i slabe aspekte komunikacije sa kupcima, ukazuje na mogućnosti povećanja zadovoljstva, omogućuje usporedbu sa konkurentnim proizvodima ili uslugama, definira lojalne i nepouzdanе skupine kupaca te preporučuje odgovarajuće alate za jačanje zadovoljstva kupaca. Svakako treba pohvaliti tvrtku Dalekovod d.d. što mjeri zadovoljstvo svojih kupaca, što znači da shvaća važnost svojih kupaca i ima želju stvaranja partnerskih odnosa sa istima, bez obzira što anketni upitnik kojim mjeri zadovoljstvo kupaca nije dovoljno razrađen, te ima nekoliko nedostataka koji su navedeni u tekstu.

## ZAKLJUČAK

Zadovoljstvo kupaca se može definirati kao ukupni odnos kupaca prema pružatelju usluga ili prodavatelju proizvoda, te kao emocionalna reakcija na razliku između onoga što su kupci predvidjeli i onoga što su primili, s obzirom na ispunjavanje određenih potreba, žela ili zahtjeva. Zadovoljstvo kupaca može predstavljati i stratejski alat za razvoj poslovanja. Zadovoljstvo kupaca je vrlo bitan parametar koji otkriva bitne činjenice o jednoj tvrtki, njenoj upravi, službi kvalitete, prodaji i sl., a predstavlja i jamstvo razvoja i opstanka na suvremenom tržištu koje se razvija munjevitom brzinom. Cilj svakog praćenja i mjerenja zadovoljstva kupaca je utvrditi njihove prioritete, moguće granice tolerancije, doživljaj proizvoda, usluga u odnosu na njihove osobne prioritete i odnos prema konkurenciji. Smatram da je najbolji način da tvrtke zadrže profitabilnost na stabilnoj razini, upravo zadržavanje postojećih kupaca, jer je osvajanje novih daleko skuplja opcija. Cilj je svake kompanije da dobro upozna svoje kupce, da ima informacije o njihovoj platežnoj moći, zahtjevima, posebnim željama i na kraju o samom zadovoljstvu tih kupaca.

Kupci svoje proizvode, usluge, prodavače, tvrtke biraju na temelju dugoročne vrijednosti koje oni daju za njih, a zadovoljstvo kupaca te prepoznavanje vrijednosti usluge ili proizvoda ovisiti će o tome da li će upravo te tvrtke spoznati način kako da ispune njegova željena očekivanja. Proces praćenja zadovoljstva kupaca je bitan aspekt poslovanja za sve organizacije zbog zadržavanja postojećih kupaca ali i osvajanja novih. Dobro poznavanje i razumijevanje potreba vlastitih kupaca, poznavanje razloga zašto oni kupuju proizvode i usluge, rezultirati će zadržavanjem postojećih kupaca i privlačenjem novih potencijalnih kupaca.

Smatram da je za svaku tvrtku, s obzirom na vrstu posla kojim se bavi, proizvoda koje proizvodi, usluga koje pruža, broj zaposlenih, razvijenost organizacijske strukture, postojanje organizacijske kulture, način upravljanja, veličinu tvrtke, bitno da razvije svoj vlastiti sustav praćenja i mjerenja zadovoljstva kupaca upravo ovisno o posebnostima te tvrtke, koji će se lako uklopiti u njeno poslovanje.

Može se zaključiti da zadovoljstvo kupca ima pozitivan utjecaj na profitabilnost organizacije, zadovoljni kupci čine temelj svakog uspješnog poslovanja jer upravo zadovoljstvo kupaca vodi ka ponovnoj kupovini, lojalnosti i pozitivnoj usmenoj predaji.

## LITERATURA

### Knjige:

- 1) Gutić D., Bačelić J., Bačelić Z.: *Istraživanje tržišta po marketing konceptu*, Grafika d.o.o. – Osijek, Makarska/Šibenik, 2011.
- 2) Kesić T.: *Ponašanje potrošača*, Opinio d.o.o., Zagreb, 2006.
- 3) Marušić M., Vranešević T.: *Istraživanje tržišta*, Adeco, Zagreb, 2001.
- 4) Mueller, J., Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Delfin – razvoj managementa, Zagreb, 2005.
- 5) Schiffman L.G., Kanuk L. L.: *Ponašanje potrošača*, MATE d.o.o., Zagreb, 2004.
- 6) Vranešević, T.: *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb, 2000.
- 7) Vranešević, T., Vignali, C., Vrotis, D.: *Upravljanje strateškim marketingom*, Accent, Zagreb, 2004.

### Znanstveni članci:

- 1) Galičić, V.: *Upravljanje zadovoljstvom gostiju u ugostiteljstvu*, Tourism and hospitality management, 2002., br. 1-2, str. 93- 103
- 2) Injac, N.: *Zadovoljstvo kupca – što je to?*, QM (Zagreb), 1999., Vol.2., br.5., str. 29-35
- 3) Mikulić J.: „Upravljanje kvalitetom usluga zračnih luka – analiza multifaktorske strukture zadovoljstva korisnika“, Market – Tržište, Vol. 19., No. 1., 2007., [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=33664](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=33664) (Pristupljeno: 13.05.2016.)
- 4) Mill., R.: *A comprehensive model of customer satisfaction in hospitality and tourism: Strategic implications for management*, International Business & Economic Research Journal, Vol. 1., No. 6.,2002., str. 7. – 18.  
<http://www.cluteinstitute.com/ojs/index.php/IBER/article/view/3942/3995>  
(Pristupljeno: 24.03.2016.)
- 5) Ozretić Došen, Đ., Previšić J.: *Zadovoljstvo korisnika usluge – slušaju li poduzeća u Hrvatskoj glas tržišta? (3 slučaja)*, Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu , 1997., Vol. 9., br. 12., str. 151-157
- 6) Sušić, V., Meleš, A., Čizmić V.: *Zadovoljstvo kupca – bitan pokazatelj uspješnosti poslovanja*, Goriva i maziva, 38, 6, 1999., str. 411 – 421

### **Znanstveni i stručni radovi:**

- 1) J. Mikulić (2009.) *Mjerenje kvalitete usluge zračnog prijevoza primjenom indeksa zadovoljstva korisnika*. Doktorska disertacija. Zagreb: Ekonomski fakultet, [https://bib.irb.hr/datoteka/441696.Doktorska\\_disertacija\\_Josip\\_Mikuli.pdf](https://bib.irb.hr/datoteka/441696.Doktorska_disertacija_Josip_Mikuli.pdf) (Pristupljen o:14.03.2016)

### **Publikacije:**

- 1) Grpac B., Meler, M.: *Znanje o potrošačima. Odrednica stvaranja konkurentske prednosti*, Mingorp, Zagreb, 2007.  
[http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/4\\_znanje%20o%20potrosacima.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/4_znanje%20o%20potrosacima.pdf)  
(Pristupljeno: 21.03.2016.)

### **Internet stranice:**

- 1) Association for Customer Research:  
<http://www.acrwebsite.org/volumes/8665/volumes/v29/NA-29> (Pristupljeno: 16.03.2016)
- 2) Baković, T., Lazibat, T.: „*Diskonfirmacijski model mjerenja kvalitete usluga*“, Ekonomski fakultet Zagreb, <https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/hdmk6-diskonfirmacijski-model-mjerenja-kvalitete-u> (Pristupljeno: 14.03.2016)
- 3) Beard, R. : „*Why customer satisfaction is important (6 reasons)*“, 20. siječanj 2014.  
<http://blog.clientheartbeat.com/why-customer-satisfaction-is-important/>  
(Pristupljeno:24.03.2016)
- 4) Bojković N., Petrović Lj.: „*Ocena kvaliteta komunikacionih usluga primenom indeksa zadovoljstva korisnika*“, XXVIII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju – PosTel2010., Beograd, 2010., str.187.  
<http://postel.sf.bg.ac.rs/simpozijumi/POSTEL2010/RADOVI%20PDF/Postanske%20ehnologije%20i%20elektronsko%20poslovanje/9.%20N.Bojkovic%20Lj.Petrovic.pdf>  
(Pristupljeno: 28.04.2016)
- 5) Brdarević, S., Kulašin, Dž.: „*Analiza metoda mjerenja zadovoljstva kupca prema standardu ISO 9000:2000, sa akcentom na usluge*“, 3. Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „Kvalitet 2003“, Zenica, 2003. ,  
<http://www.quality.unze.ba/zbornici/QUALITY%202003/012-R-001.pdf>  
(Pristupljeno: 17.04.2016)
- 6) Dalekovod d.d., <http://www.dalekovod.hr> (Pristupljeno: 10.04.2016)

- 7) Isac, F., Rusu, S.: *Theories of consumer's satisfaction and the operationalization of the expectation disconfirmation paradigm*, University of Targu Jiu, 2014.  
[http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2014-02/10\\_Isac,%20Rusu%201.pdf](http://www.utgjiu.ro/revista/ec/pdf/2014-02/10_Isac,%20Rusu%201.pdf)  
(Pristupljeno:19.03.2016)
- 8) Ristić, J.: „Mjerenje zadovoljstva kupaca“, 32. Nacionalna konferencija o kvalitetu, Kragujevac,2005.,  
<http://www.cqm.rs/2005/fq2005/SEKCIJA%20H%20%20%20Rani%20radovi/24%20-%20J.%20Ristic.pdf> (Pristupljeno: 05.04.2016)
- 9) Šoldra, Č., Lekšić, Ž.: „Mjerenje zadovoljstva kupca u Dalekovod – u d.d.“, 5. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Šibenik, 2004., str. 4 – 8.,  
[http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/soldra\\_c\\_rad](http://issuu.com/kvaliteta.net/docs/soldra_c_rad) , (Pristupljeno: 05.04.2016.)

**Zbornik radova:**

- 1) Karić, M.: *Poslovna logistika u suvremenom menadžmentu: Mjerenje potrošačkog zadovoljstva u funkciji upravljanja maloprodajom*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Grafika d.o.o., Osijek, 2008., str. 279. – 296.  
[http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM\\_2008.pdf](http://blmm-conference.com/wp-content/uploads/BLMM_2008.pdf)(Pristupljeno: 05.04.2016)
- 2) Kos, A., „Zadovoljstvo kupaca – kako ga mjeriti?“, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol. 2., No. 1., Čakovec, 2011. <http://hrcak.srce.hr/71322>



## POPIS SLIKA I TABLICA

### **Slike:**

Slika 1.: Alternativne definicije zadovoljstva korisnika

Slika 2.: Diskonfirmacijski model zadovoljstva korisnika

Slika 3.: Pojednostavljeni diskonfirmacijski model

Slika 4.: Teorija potvrde očekivanja

Slika 5.: Jaz između očekivane i stvarne vrijednosti

Slika 6.: Faktori koji izazivaju nezadovoljstvo kupaca

Slika 7.: Odgovori na nezadovoljstvo

Slika 8.: Odnos lojalnosti i zadovoljstva kupaca

Slika 9.: Stvaranje odanih potrošača

Slika 10.: Razlozi napuštanja tvrtke

Slika 11.: Od pritužbe do zadovoljstva

Slika 12.: Sadržaj metode Tajanstvene kupnje

Slika 13.: Matrica važnosti i performansi

Slika 14.: Američki nacionalni indeks zadovoljstva kupaca (ACSI)

Slika 15.: Europski indeks zadovoljstva kupaca (ECSI)

Slika 16.: Organizacijska struktura Dalekovod – a d.d.

### **Tablice:**

Tablica 1.: Razine zadovoljstva kupaca

Tablica 2.: Zadovoljan i nezadovoljan kupac

Tablica 3.: Usporedba vrijednosti za kupce i zadovoljstva kupaca

Tablica 4.: Prednosti i nedostaci skupnog intervjua

Tablica 5.: Usporedba skupnog i dubinskog intervjua

# PRILOG

## Anketni upitnik o zadovoljstvu kupca „Dalekovod – a“

<b>DETALJI O KUPCU</b>											
Ime kupca											
Funkcija u organizaciji											
Adresa organizacije											
E - mail:											
Broj telefona:											
Datum ocjene:											
S kim u organizaciji kupac ima najredovitije kontakte:											
Neki drugi važniji kontakti:											
Vrsta, narav i učestalost poslova s našom organizacijom u zadnjih 12 mjeseci											
<b>POKAZATELJ KVALITETE</b>		Potrebe		Važnost		Poboljšanje	Što radimo dobro?	Što moramo poboljšati?	Naše postignuće nasuprot konkurencije?	Tko to radi bolje?	
1. DOSTUPNOST Koliko nas je lako kontaktirati osobno ili telefonom kada se traži suradnja?	5	Uvijek	5	Iznimno važno	5	Značajno poboljšanje			5	Znatno iznad konkurencije	
	4	Obično da	4		4	Neka poboljšanja			4	Iznad konkurencije	
	3	Ponekad	3	Prilično važno	3	Ostalo isto			3	Isto kao konkurencija	
	2	Rijetko	2		2	Pogoršano			2	Ispod konkurencije	
	1	Nikad	1	Nevažno	1	Znatno pogoršanje			1	Znatno ispod konkurencije	
2. LJUDI Jesu li naši ljudi prijateljski, uljudni i pokazuju li želju da pomognu?	5	Uvijek	5	Iznimno važno	5	Značajno poboljšanje			5	Znatno iznad konkurencije	
	4	Obično da	4		4	Neka poboljšanja			4	Iznad konkurencije	
	3	Ponekad	3	Prilično važno	3	Ostalo isto			3	Isto kao konkurencija	
	2	Rijetko	2		2	Pogoršano			2	Ispod konkurencije	
	1	Nikad	1	Nevažno	1	Znatno pogoršanje			1	Znatno ispod konkurencije	

3. KOMPETENTNOST Je li naše osoblje ima potrebnu razinu vještina, sposobnosti i znanja	5	Uvijek	5	Iznimno važno	5	Značajno poboljšanje				5	Znatno iznad konkurencije	
	4	Obično da	4		4	Neka poboljšanja				4	Iznad konkurencije	
	3	Ponekad	3	Prilično važno	3	Ostalo isto				3	Isto kao konkurencija	
	2	Rijetko	2		2	Pogoršano				2	Ispod konkurencije	
	1	Nikad	1	Nevažno	1	Znatno pogoršanje				1	Znatno ispod konkurencije	
4. RELEVANTNOST Jesu li proizvodi i usluge koje dajemo relevantni vašim potrebama	5	Uvijek	5	Iznimno važno	5	Značajno poboljšanje				5	Znatno iznad konkurencije	
	4	Obično da	4		4	Neka poboljšanja				4	Iznad konkurencije	
	3	Ponekad	3	Prilično važno	3	Ostalo isto				3	Isto kao konkurencija	
	2	Rijetko	2		2	Pogoršano				2	Ispod konkurencije	
	1	Nikad	1	Nevažno	1	Znatno pogoršanje				1	Znatno ispod konkurencije	
5. ODAZIV Odazivamo li se pravovremeno na zahtjeve za pomoć?	5	Uvijek	5	Iznimno važno	5	Značajno poboljšanje				5	Znatno iznad konkurencije	
	4	Obično da	4		4	Neka poboljšanja				4	Iznad konkurencije	
	3	Ponekad	3	Prilično važno	3	Ostalo isto				3	Isto kao konkurencija	
	2	Rijetko	2		2	Pogoršano				2	Ispod konkurencije	
	1	Nikad	1	Nevažno	1	Znatno pogoršanje				1	Znatno ispod konkurencije	
6. POUZDANOST Ispunjavaju li naši proizvodi i usluge dosljedno zahtjeve ili specifikacije?	5	Uvijek	5	Iznimno važno	5	Značajno poboljšanje				5	Znatno iznad konkurencije	
	4	Obično da	4		4	Neka poboljšanja				4	Iznad konkurencije	
	3	Ponekad	3	Prilično važno	3	Ostalo isto				3	Isto kao konkurencija	
	2	Rijetko	2		2	Pogoršano				2	Ispod konkurencije	
	1	Nikad	1	Nevažno	1	Znatno pogoršanje				1	Znatno ispod konkurencije	
7. RJEŠAVANJE PROBLEMA Osiguravamo li djelotvorna rješenja za vaše probleme?	5	Uvijek	5	Iznimno važno	5	Značajno poboljšanje				5	Znatno iznad konkurencije	
	4	Obično da	4		4	Neka poboljšanja				4	Iznad konkurencije	
	3	Ponekad	3	Prilično važno	3	Ostalo isto				3	Isto kao konkurencija	
	2	Rijetko	2		2	Pogoršano				2	Ispod konkurencije	
	1	Nikad	1	Nevažno	1	Znatno pogoršanje				1	Znatno ispod konkurencije	

8. VRIJEME Osiguravamo li proizvod odnosno uslugu kada ih trebate i u dogovorenom roku?	5	Uvijek	5	Iznimno važno	5	Značajno poboljšanje			5	Znatno iznad konkurencije	
	4	Obično da	4		4	Neka poboljšanja			4	Iznad konkurencije	
	3	Ponekad	3	Prilično važno	3	Ostalo isto			3	Isto kao konkurencija	
	2	Rijetko	2		2	Pogoršano			2	Ispod konkurencije	
	1	Nikad	1	Nevažno	1	Znatno pogoršanje			1	Znatno ispod konkurencije	
9. PODRŠKA Pružamo li djelotvornu podršku našim proizvodima i uslugama? (materijalnu i tehničku)	5	Uvijek	5	Iznimno važno	5	Značajno poboljšanje			5	Znatno iznad konkurencije	
	4	Obično da	4		4	Neka poboljšanja			4	Iznad konkurencije	
	3	Ponekad	3	Prilično važno	3	Ostalo isto			3	Isto kao konkurencija	
	2	Rijetko	2		2	Pogoršano			2	Ispod konkurencije	
	1	Nikad	1	Nevažno	1	Znatno pogoršanje			1	Znatno ispod konkurencije	
10. KOMUNIKACIJA Dajemo li Vam dovoljno informacija vezano uz naše proizvode i usluge, kao i promjenama?	5	Uvijek	5	Iznimno važno	5	Značajno poboljšanje			5	Znatno iznad konkurencije	
	4	Obično da	4		4	Neka poboljšanja			4	Iznad konkurencije	
	3	Ponekad	3	Prilično važno	3	Ostalo isto			3	Isto kao konkurencija	
	2	Rijetko	2		2	Pogoršano			2	Ispod konkurencije	
	1	Nikad	1	Nevažno	1	Znatno pogoršanje			1	Znatno ispod konkurencije	
11. VRIJEDNOST ZA NOVAC Je li naši proizvodi i usluge pružaju vrijednost za novac?	5	Uvijek	5	Iznimno važno	5	Značajno poboljšanje			5	Znatno iznad konkurencije	
	4	Obično da	4		4	Neka poboljšanja			4	Iznad konkurencije	
	3	Ponekad	3	Prilično važno	3	Ostalo isto			3	Isto kao konkurencija	
	2	Rijetko	2		2	Pogoršano			2	Ispod konkurencije	
	1	Nikad	1	Nevažno	1	Znatno pogoršanje			1	Znatno ispod konkurencije	

Izvor: Šoldra, Č., Lekšić, Ž.: „Mjerenje zadovoljstva kupca u Dalekovod – u.d.d.“, 5. Hrvatska konferencija o kvaliteti, Šibenik, 2004., str. 4 – 8., [https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/soldra\\_c\\_rad](https://issuu.com/kvaliteta.net/docs/soldra_c_rad), (Pristupljeno: 05.04.2016.)

## SAŽETAK

Zadovoljstvo kupaca, prenošenje pozitivnih iskustava i zadržavanje kupaca je rezultat pozitivne razlike između percepcija i očekivanja, dok nezadovoljstvo nastaje kao rezultat kada su očekivanja veća od percepcija. Zadovoljstvo i nezadovoljstvo kupaca predstavljaju otvorene pozitivne ili negativne osjećaje određenom pruženom uslugom ili kupljenim proizvodom, odnosno javljaju se nakon kupnje. Zadovoljstvo kupaca ima značajnu ulogu u izgradnji pozitivne reputacije tvrtke i tvrtka mora ustrajati na tome da zadrži zadovoljstvo kupaca na određenoj razini ili da čak premaši njihova očekivanja jer ukoliko dođe do gubitka samo jednog kupca, to može lančano uzrokovati gubitak više njih. Zadovoljstvo kupaca i lojalnost bi svako poduzeće trebalo ugraditi u dugoročnu strategiju razvoja poslovanja. Praćenje i mjerenje zadovoljstva kupaca je iznimno važno za poslovanje tvrtke jer je jedan od vodećih pokazatelja ponovne kupnje i lojalnosti, utječe na smanjenje gubitka kupaca, smanjuje negativne recenzije kupaca te je jeftinije zadržati postojeće kupce nego privući nove. Najčešće tehnike koje se primjenjuju pri mjerenju zadovoljstva kupaca su praćenje žalbi i sugestija kupaca, ispitivanje kupaca o njihovom zadovoljstvu, tajanstvena kupnje te analiza izgubljenih kupaca. Analiziranjem podataka o zadovoljstvu svojih kupaca i praćenjem njihovog zadovoljstva, tvrtke otkrivaju smjernice o tome što je potrebno unaprijediti, a sve u cilju boljeg poslovanja.

## **SUMMARY**

Customer satisfaction , transfer of positive experiences and customer retention is a result of the positive difference between perceptions and expectations , while dissatisfaction is a result when the expectations are greater than perception. Customer satisfaction and customer dissatisfaction are open positive or negative feelings about particular service provided or purchased product and they occur after purchase. Customer satisfaction plays a significant role in building a positive reputation of the company and the company should insist to keep customer satisfaction at a certain level or even exceed their expectations because if there is a loss of only one customer , it can cause loss of many more . Customer satisfaction and loyalty to each company should be incorporated into long-term strategy of business development . Monitoring and measuring customer satisfaction is extremely important for the company's operations because it is one of the leading indicators of repurchase and loyalty , helps reduce the loss of customers , it reduces the negative reviews of customers and it is cheaper to keep existing customers than to attract new ones. The most common techniques applied in the measurement of customer satisfaction are monitoring the complaints and suggestions of customers , asking customers about their satisfaction , mystery shopping and analysis of lost customers . By analyzing the satisfaction of its customers and monitoring their satisfaction , the company reveals guidance on what needs to be improved , with the aim of better business.