

Časopis za poslovnu teoriju i praksu
Rad primljen: 06.05.2019.
Rad odobren: 04.06.2019.

UDK 339.13: 336.1-055.62
DOI 10.7251/POS1922175K
Originalan naučni rad

Kremenović Dijana, Visoka škola za informacione tehnologije, ekonomiju i preduzetništvo Banja Luka, Bosna i Hercegovina, dijana.kremenovic.2018@gmail.com

ZNAČAJ I EFEKTI INVESTIRANJA U POZITIVNE POSLOVNE ODNOSSE SA KUPCIMA

Rezime: *Ovim radom pokušali smo da dokažemo da je jedan od osnovnih uzroka pada efikasnosti i efektivnosti poslovanja naših preduzeća upravo u nedovoljnom respektovanju kategorije kupaca, odnosno u nedovoljnim ulaganjima u pozitivne poslovne odnose, što se odražava na loše poslovne rezultate. Naime, na jednoj strani imamo situaciju u kojoj se buduće potrebe i zahtjevi kupaca tako brzo mijenjaju da se kreiraju prije nego što su kupci i svjesni mogućnosti postojanja novih ponuda. Dosadašnje „kozmetičke“ promjene ne prate promjene poslovnog okruženja. One jesu napravile pomake u radu, ali se ništa nije bitno promijenilo u odnosu prema kupcima. Naš osnovni cilj je istražiti i provjeriti subjektivni osjećaj kupaca, u smislu tretmana od strane proizvođača te ukazati na mogućnosti unapređenja odnosa u svrhu donošenja najefikasnijih poslovnih odluka, koje će u konačnici osigurati dugoročnu stabilnu konkurentsku poziciju preduzeća. Kao što smo rekli, cilj ovog istraživačkog rada je da ukaže na važnost kupca u funkciji poslovnog rezultata preduzeća, što presudno može uticati na sudbinu preduzeća, njegovu konkurentsku poziciju i učešće na tržištu, smjer daljeg tehnološkog razvoja, pa čak i na njegov opstanak.*

Ključne reči: *kupci, konkurentnost*

JEL klasifikacija: *D11, D41*

UVOD

Savremeni tržišni uslovi, diktirani drastičnim promjenama poslovnog okruženja, iziskuju od vlasnika i menadžmenta preduzeća značajne napore u cilju uspostavljanja dugoročne stabilnosti i poboljšanja konkurentne pozicije svojih proizvoda. Najkonkurentnije oružje modernog tržišta, svakako, jeste kvalitet proizvoda ili usluga. Međutim, ova karakteristika ne mora da bude i presudna u opredjeljenju kupca. Današnji kupac traži potpunu brigu ne samo do momenta kupovine proizvoda i usluge. U savremenim uslovima poslovanja, podrazumijeva se podrška proizvođača u smislu održavanja, servisiranja, „upgrade“ aktivnosti. Savremeno poslovanje karakteriše izraženo, kontinuirano, dinamično, poslovno okruženje, gdje se nužno javlja potreba za razvijanjem modela, tehnika i alata koji će omogućiti uspješnije i učinkovitije upravljanje preduzećima. Najvažniji opšti ciljevi preduzeća su prije svega profit, rast i razvoj preduzeća. Prema Porteru, osnovni cilj preduzeća nije isključivo maksimiziranje ukupnog prihoda i profita, već i mogućnost da se utičući na uslove poslovanja i ograničenja, kreira i postiže konkurentna prednost. Ako preduzeće, kako smo već konstatovali, ima za cilj da prihvati i profit održivo rastu, onda to povlači kontinuirano ulaganje u porast konkurentnosti. Činjenica je da se nerijetko dešava da preduzeća, bez obzira na tehnološku prednost, finansijsku moć i slično, gube trku sa konkurentima čije je tržišno učešće manje. U dinamičnom i promjenljivom poslovnom okruženju važno je kupcu pružiti uslugu/proizvod koji nadmašuju njegova očekivanja,

odnosno kreirati njegove potrebe, važno je biti fleksibilan, brzo odgovarati zahtjevima tržišta. Tako nešto zahtijeva kontinuirano ulaganje u vlastito poslovanje, fleksibilnu organizaciju, promociju, inovativnost, alate upravljanja čija upotrebnost nije upitna.

Izučavajući dostupnu literaturu, možemo zaključiti da ovaj problem sve više zaokuplja pažnju teoretičara, ali i samih praktičara pa stoji zaključak da sistemi upravljanja menadžmentom treba da se sinhronizovano mijenjaju sa proizvodnim procesima te da su promjene neizbježne, budući da se kompanije okreću prema klijentima (Wickramasinghe i Chandana 2007, 4-23), što i jeste osnovni ključ za održavanje dugoročne konkurentnosti. Možemo sa visokim stepenom sigurnosti utvrditi da postoji saglasnost među teoretičarima vezano za značaj fokusiranja preduzeća na kupca (Wickramasinghe i Chandana 2007, 205-237).

Iz navedenog možemo zaključiti da osnov problema leži u činjenici da efikasnost poslovanja, odnosno dobra konkurentna pozicioniranost zavisi od sposobnosti samog preduzeća da u skladu sa brzim promjenama u zahtjevima kupaca i ostalim uslovima tržišta, koriguje i promijeni način razmišljanja vlasnika i uprave u cilju pridobijanja potpune pažnje svojih kupaca. Naravno ovakve promjene iziskuju dodatne napore menadžmenta i svih zaposlenih. Predmet istraživanja ovog rada je pozitivan poslovni odnos sa kupcima, kao osnovni postulat poslovanja od kog se u savremenom poslovnom ambijentu očekuju brzi odgovori na vrlo delikatna pitanja, koja su od ključne važnosti za opstanak i razvoj preduzeća. Govorimo o upravljačkom konceptu koji treba odgovoriti na izraženu promjenljivost poslovnog okruženja kojim se kontinuirano povećava rizik poslovanja.

1. KUPAC KAO OSNOVNI POKRETAČ RASTA I RAZVOJA PREDUZEĆA

Najveća vrijednost svakog preduzeća su kupci. Stoga je njihovo zadovoljstvo osnovni parametar uspjeha poslovanja preduzeća u budućnosti. Povjerenje i zadovoljstvo su ključni koncepti u razumijevanju dinamike razvoja odnosa između kupca i prodavca (Selnes 1998, 305). Svrha mjerenja zadovoljstva kupaca je prilagođavanje preduzeća sve bržim i zahtjevnijim promjenama na tržištu, ali i proaktivno djelovanje na tržištu. Gotovo svaka definicija misije savremenih preduzeća ističe vrhunsku predanost kupcu i njegovom zadovoljstvu, s tim u vezi i osnovni zadatak menadžmenta bi trebao biti da svojom poslovnom kulturom i ličnim primjerom ukaže na važnost zadovoljstva kupca.

Kako definisati pojam zadovoljstvo kupca? Budući da, koristeći proizvod ili uslugu, kupci imaju određena očekivanja, oni konzumacijom percipiraju benefite koje porede sa svojim očekivanjima, i na osnovu toga formiraju osjećaj zadovoljstva. Da bi se došlo do spoznaja o zadovoljstvu kupca, njegovim potrebama i budućim namjerama nameće se potreba mjerenja tog zadovoljstva. Na taj način preduzeće dolazi do saznanja o iskustvima kupaca sa njihovom ponudom. Mjerenje zadovoljstva podrazumijeva kontinuirano prikupljanje i analiziranje podataka o ličnom osjećaju kupca, a mjeri se danas savremenim metodama (online upitnici, direktan kontakt - lično, mejlom, putem telefona, društvenih mreža, publikacija, časopisa, baza podataka, itd.) putem anketnih upitnika. Cilj prikupljanja podataka o zadovoljstvu kupaca je što veći odziv kako bi se postigao reprezentativan rezultat, a sa kupcem uspostavio i gradio odnos povjerenja i obostrane zainteresovanosti.

Zadovoljstvo kupaca možemo definisati kao subjektivnu percepciju benefita, odnosno vrijednosti koji mu pruža određeni proizvod ili usluga, odnosno subjektivni osjećaj kupca o koristi koja mu se vraća za cijenu koju je platio. Zadovoljstvo proizvodom nadgrađuje se zadovoljstvom međusobnog odnosa kupca i preduzeća, čime se gradi obostrano povjerenje i lojalnost. Iskustva kupca stečena korišćenjem nekog proizvoda ili usluge ponekad mogu nadmašiti kupčeva očekivanja pa govorimo o zadovoljstvu kupca. Takva iskustva vode lojalnosti prema proizvodu, odnosno preduzeću ponuđaču. Šta kupca čini lojalnim? Prije svega to je kvalitet i cijena koja ga prati (neprecijenjena, nepotcijenjena), a potom i odnos preduzeća prema kupcu u smislu da isprati potrebe kupca u smislu održavanja, adekvatne distribucije i svih ostalih elemenata koji se preduzeću mogu činiti manje ili više važnim, a za

kupca mogu biti od presudnog značaja. Međutim, nisu rijetki slučajevi kada su ta iskustva znatno niža od očekivanog, što govori o kupčevom nezadovoljstvu. Svako preduzeće pred sobom ima iskušenje u smislu zadržavanja postojećih i privlačenja novih kupaca. Potrebni su izuzetni naponi kako bi se zadovoljni ili relativno zadovoljni kupci „preoteli“ od njihovih sadašnjih dobavljača pa se procjenjuje da je trošak privlačenja novih kupaca pet puta veći od troškova održavanja zadovoljstva sadašnjih kupaca. Obzirom na štetu koju nezadovoljstvo kupca može da prouzrokuje posebno koncentričnim širenjem loše reputacije, preduzeća kao osnovni fokus svog poslovanja u savremenim uslovima poslovanja stavljaju na kupca.

Zadovoljstvo kupaca se mjeri prije svega da bismo spoznali da li naš proizvod ispunjava određene zahtjeve, da li je potrebna dorada, kakva je dostupnost, koliko su česte reklamacije, koliko je odgovor na reakcije, poštuju li se mišljenja, ideje i stavovi kupaca. U suprotnom, proizvod neće imati budućnost na tržištu. Budući da mjerenje zadovoljstva kupaca povlači i značajne troškove, vrlo je bitan proces do vrijedne informacije. Indeks zadovoljstva klijenata je mjera zadovoljstva klijenata, koja se jako često koristi. Vrlo često je transparentan u finansijskim izvještajima preduzeća kao pokazatelj zadovoljstva klijenata u poslovanju sa preduzećem. Bitno je da postoji kontinuitet u praćenju ovog pokazatelja kako bismo tokom godina pratili trend. Da bi zadržali zadovoljstvo kupaca na poželjnom nivou, preduzeće treba kontinuirano održavati kontakt sa kupcima te periodično provoditi istraživanje o zadovoljstvu kupaca. Kupac je put koji vodi prema poželjnom poslovnom rezultatu, njegovo zadovoljstvo obezbjeđuje nam manji rizik vezan za realizaciju prihoda, obezbjeđuje nam povoljnu konkurentsku poziciju. Stoga možemo konstatovati da izgrađena veza povjerenje između preduzeća i kupca, njegovih proizvoda i usluga predstavlja glavni pokretač daljeg razvoja društva.

2. POZITIVNI POSLOVNI ODNOSI PREMA KUPCIMA U FUNKCIJI KONKURENTNOSTI PREDUZEĆA

Savremeni poslovni ambijent zahtijeva pažnju prema suštini poslovanja, a ne formi, potencira balans između detalja i preciznosti, zahtijeva vrhunsku senzibilnost prema kupcima. Zašto je to tako? Kvalitet svake mape, vodiča, navigacije, pa time i plana, manifestuje se ne samo stopom njihove realizacije, već, prije svega, njihovom pripremom, od čijeg kvalitet zavisi koliki će doprinos taj plan donijeti preduzeću u smislu njegove pozicije na tržištu. Konkurentska prednost je definisana na brojne načine, ali jednostavna definicija je da konkurentska prednost postoji kada je firma ostvarila iznad normalne prinose (ili ekonomsku vrijednost) u odnosu na svoje konkurente (Peteraf i Barney 2003, 313). U savremenim uslovima poslovanja preduzeće dugoročnu postojanu konkurentsku prednost može postići uspješnim sprovođenjem strategije diferencijacije, koja se zasniva na konkurentnom pozicioniranju, koje omogućava uspostavu jedinstvenog položaja preduzeća u industriji. Strategija diferencijacije podrazumijeva organizovanje poslovnih aktivnosti na način kojim će se preduzeće na bolji način razlikovati od svoje konkurencije. Kupcima se nudi jedinstven proizvod ili usluga koja za njih ima posebnu vrijednost koju im drugi ponuđači u industriji ne mogu ponuditi. Suština je kreirati takvu ponudu koja cijenu neće temeljiti isključivo na troškovima, već i na posebnostima. Cilj diferencijacije je stvoriti preferencije i lojalnost kupaca prema specifičnoj ponudi i na taj način smanjiti njihovu osjetljivost na ponuđene cjenovne razlike. Diferencijacija se može temeljiti na:

- Specifičnosti proizvoda/usluge;
- Sistemu distribucije proizvoda;
- Marketinškom pristupu;
- Drugim faktorima nekog lanca vrijednosti.

Neminovnost, koju savremeno poslovanje kao temelj konkurentnosti nameće, jeste potpuno razumijevanje zahtjeva kupaca. Da bismo potpuno razumjeli zahtjeve kupaca, moramo biti

sposobni ponuditi različitost, odnosno ponuditi bolji proizvod, uslugu, u odnosu na naše konkurente. Budući da su kupci ti koji formiraju stav i daju ocjenu o kvalitetu i posebnosti proizvoda te iznose svoje zahtjeve, interesovanja i ideje o potrebnim promjenama i inovacija vrlo bitan faktor koji insistira na nižim cijenama. Stoga možemo zaključiti da su upravo kupci insistirali na postizanju kvaliteta, inovativnosti, efikasnosti i nižim cijenama, čime se u stvari fokus poslovanja usmjerava na superiornu odgovornost prema kupcima. Dugoročan uspješan i kvalitetan odnos preduzeća i kupca zahtijeva fokus proizvođača na kupca i njegove potrebe, odnosno zahtijeva od proizvođača da identifikuje načine za bolje zadovoljavanje tih potreba. U današnjem poslovnom ambijentu posebno je bitno obratiti pažnju na zahtjeve pojedinačnog kupca i što brži odgovori na iskazane potrebe i zahtjeve kupca. Takav koncept, svakako, proizvodi i veće troškove poslovanja. Međutim, suština i jeste u iznalaženju fleksibilnih tehnologija koje će omogućiti proizvodnju velikog broja varijanti, a da pri tom ne dođe do velikog povećanja troškova.

Konkurentska prednost je u suštini komparativna metrika između firmi zasnovana na odnosu prema drugim firmama. Ne samo profit, prihod, ili rast, konkurentska prednost je u stvaranju nadnormalnih prinosa (Ployhart i Hale 2014, 148). Konkurentnost pretpostavlja odgovor preduzeća na zahtjeve kupca u što kraćem roku. Današnji životni ritam ne ostavlja prostora čekanju pa je sasvim logična činjenica da kupci ne vole i ne žele čekati bez obzira o kojoj se kupovini radi. Tradicionalni koncept poslovanja ne može da odgovori na ovakve zahtjeve. Posebno danas, u dinamičnim životnim uslovima, vrijeme je ključni faktor pa, stoga, preduzeća moraju voditi računa o brzini zadovoljavanja potreba kupaca i to u svim segmentima od razvoja, proizvodnje, marketinga, dostave, servisiranja, održavanja, itd. Preduzeća uspijevaju ili propadaju na osnovu konkurentске prednosti (Johnson i Busbin 2000, 153). Ranije smo rekli da su kvalitet proizvoda i cijena dva osnovna parametara na koje se usmjeravaju i proizvođači i kupci. Međutim, krucijalan je osjećaj zadovoljstva koji kupci formiraju konzumacijom nekog proizvoda i koji ih vraća tom proizvodu. Logičan slijed je pitanje, koja je to „treća dimenzija“ u poslovanju koja obezbjeđuje lojalnost kupca? Ključnu ulogu ovdje ima komunikacija, odnosno razgovor s kupcima kojim se bezrezervno želi ostvariti međusobni odnos uvažavanja i povjerenja. Prioritete svakog preduzeća jeste zadržati postojeće i pridobiti nove kupce (Duvnjak 2018) i to ne politikom navike i prisiljenosti na kupovinu (nepostojanje adekvatne alternative), već gradnjom lojalnosti zasnovane na zadovoljstvu i faktoru sreće kod kupaca, odnosno emocionalni afinitet prema proizvodu. Ovdje je potrebno uložiti dodatni napor u smislu proaktivnog djelovanja u cilju da se premaše očekivanja kupaca i izazove osjećaj oduševljenja, koji kupca zasigurno vraća. Kad se jednom izgradi takav odnos, takvo ponašanje postaje standard koji vodi uspjehu. Svjetsko tržište karakteriše oštra i nikad kvalitetnija konkurencija. Nećemo biti strogi ako konstatujemo da konkurencija na tržištima našeg podneblja još uvijek polako ulazi na vrata i da će se njeni stvarni efekti osjetiti vrlo brzo. Koliko će se i kako domaća preduzeća snaći u takvom ambijentu veliko je pitanje. Sasvim je jasno da će u toj „borbi“ vjerovatno izostati podrška države i institucija. Zbog toga preduzeća moraju biti svjesna činjenice da za njihov opstanak, rast, razvoj i konačno konkurentsku poziciju odgovaraju sami izborom svojih poslovnih filozofija. Tradicionalni koncept ne može odgovoriti novom ambijentu. Stoga je vrlo bitno prepoznati značaj kupca i njegovu presudnu ulogu za preduzeće. Potrebno je fokusirati se na odanost, zadovoljstvo i lojalnost kupca, ali ne zanemariti ulogu drugih perspektiva poslovanja.

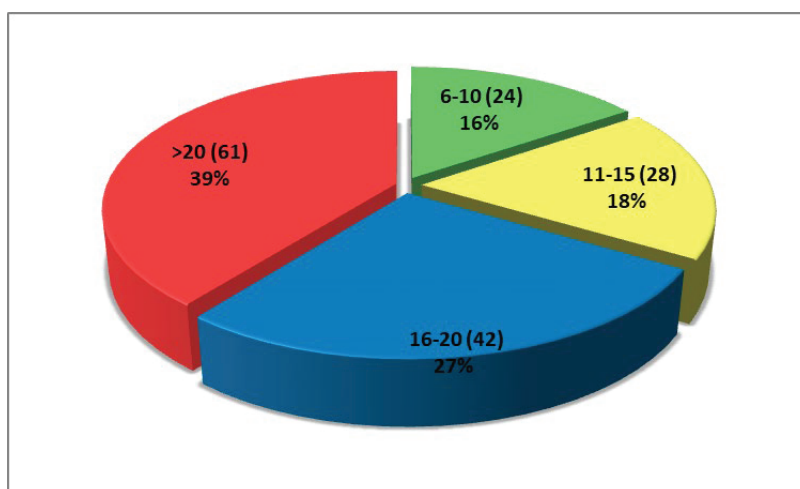
3. REZULTATI EMPIRIJSKOG ISTRAŽIVANJA

Analizirajući rezultate provedenog empirijskog istraživanja, koje se baziralo na subjektivnom osjećaju kupaca vezanom za njihovu percepciju koliko su i kako kao kupci respektovani i uvažavani od strane proizvođača, dobili smo set vrlo korisnih informacija. Radi sagledavanja ukupne slike anketni upitnik počinje sa pitanjima kojima uopšteno identifikujemo profil

anketiranih u smislu polne strukture, starosne dobi, zaposlenosti i stepena obrazovanja. Od ukupno 155 anketiranih 57% ispitanih su bile žene, a 43% muški ispitanici.

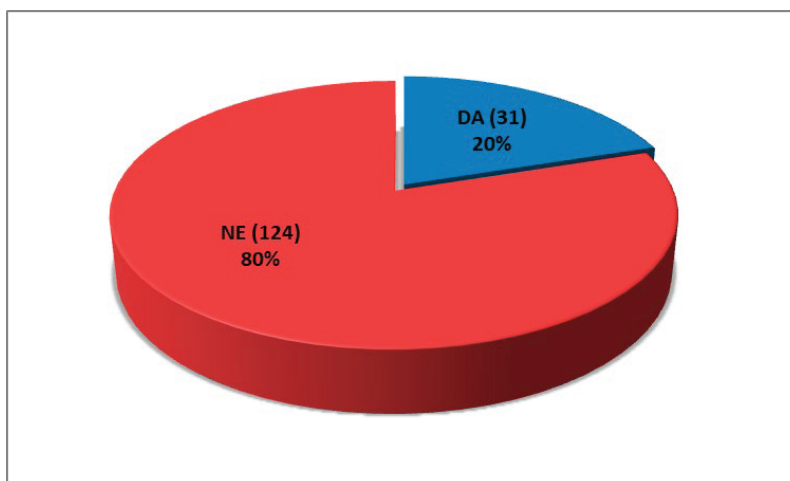
Najznačajnije participiraju anketirani u starosnoj strukturi od 31-40 godina starosti sa 23%, a potom 21-30 godina starosti sa 21%, što je i razumljivo obzirom na platežnu sposobnost, a potom i na interesovanje za telekomunikacione usluge. Fokusirajući radni vijek ispitanika, najznačajnije participiraju nezaposleni od 24%, a potom zaposleni sa radnim vijekom od 11-20 godina i manje od 5 godina i to u procentu od po 19%. U postupku anketiranja, najznačajnije su participirali obrazovani sa srednjom stručnom spremom od 57% i sa visokom stručnom spremom od 32%.

Budući da su tri percepcije kupaca od primarnog interesa: kvalitet usluge, zadovoljstvo i lojalnost (Liao i Chuang 2004, 52), koncentrisali smo se upravo na ova pitanja. Prvo u nizu pitanja bitnih za zadovoljstvo kupaca bilo je pitanje koje se odnosilo na vrijeme, odnosno ročnost korišćenja usluge, čime smo htjeli steći utisak o dosadašnjoj lojalnosti kupaca. Čak 39% anketiranih se izjasnilo da usluge koristi preko 20 godina. Takođe, 27% anketiranih koristi uslugu 16-20 godina. Imajući u vidu protekli period znamo da je to poslijeratni period kog karakteriše niska platežna moć i gotovo nepostojanje alternativnih operatera. Takođe, treba imati u vidu da je istraživanje rađeno u Republici Srpskoj, Bosna i Hercegovina, gdje je nepostojanje konkurencije toliko dugo bilo realnost, a i nadošla liberalizacija više je imala promotivni, nego stvarni karakter. Takođe, to je geografski prostor u kome, možemo slobodno reći, svijest kupaca kao konzumenata proizvoda i usluga još uvijek nije razvijena u smislu da traže alternativne mogućnosti.



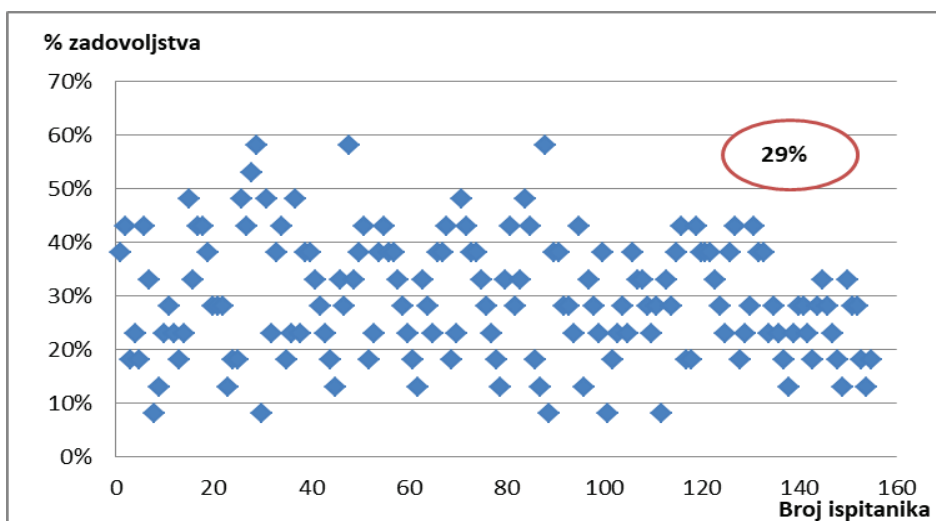
Grafikon 1. Vrijeme korišćenja usluge (Autor na osnovu rezultata provedenog istraživanja)

Na pitanje o osjećaju zadovoljstva kupca dobili smo, možda neočekivano, visok negativan odgovor, kojim se 80% anketiranih izjasnilo kao nezadovoljan kupac.



Grafikon 2. Zadovoljstvo kupaca (Autor na osnovu rezultata provedenog istraživanja)

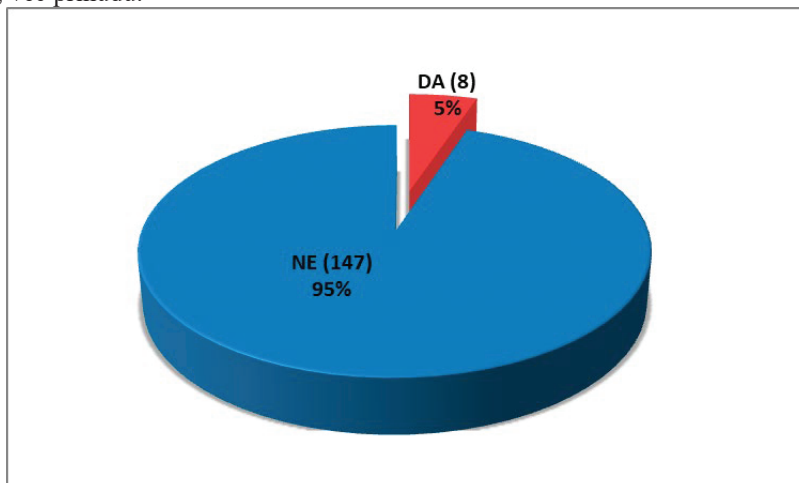
U želji da izmjerimo i procentom iskažemo zadovoljstvo anketiranih kupaca, jedno od postavljenih pitanja u anketnom upitniku bilo je da se kupci odrede u kom su procentu zadovoljni tretmanom. Koristeći Scatter dijagram, aproksimacijom dobijenih podataka o iskazanom zadovoljstvu kupaca, dobili smo podatak da je u prosjeku naših 155 ispitanika sa 29% ocijenilo zadovoljstvo uslugom, podrškom i ukupnim tretmanom od strane davaoca usluge. Smatramo da je to izrazito nizak procenat, kojim se više iskazuje nezadovoljstvo ili revolt na odnos proizvođača, odnosno davaoca usluga, ali na neki način to je i šansa za sve one koji žele popravu svoju konkurentsku poziciju.



Grafikon 3. Zadovoljstvo kupaca izraženo % (Autor na osnovu rezultata provedenog istraživanja)

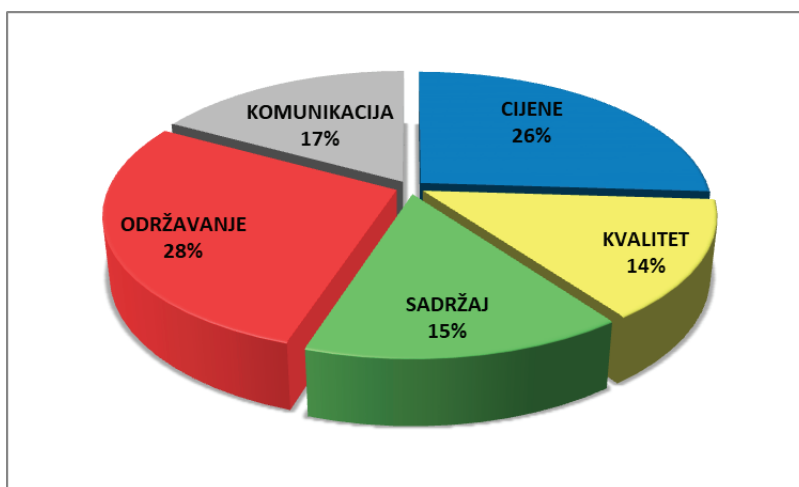
Sljedeće pitanje u anketnom upitniku odnosilo se na naviku kupaca u smislu da li su iskoristili mogućnost da sebi obezbijede bolji tretman i pokušali promijeniti davaoca usluga, odnosno provajdera. 95% anketiranih se izjasnilo da u prošlosti nije mijenjalo provajdera usluga, što, takođe, govori o izraženoj lojalnosti, a u nastavku anketnog upitnika pokušaćemo saznati na čemu se ta lojalnost i bazira. Da li je lojalnost građena na zadovoljstvu kupca i njegovoj

„vjernosti“ proizvođaču ili na nemogućnosti da nešto promijeni, što više ne potpada pod lojalnost, već prinudu.



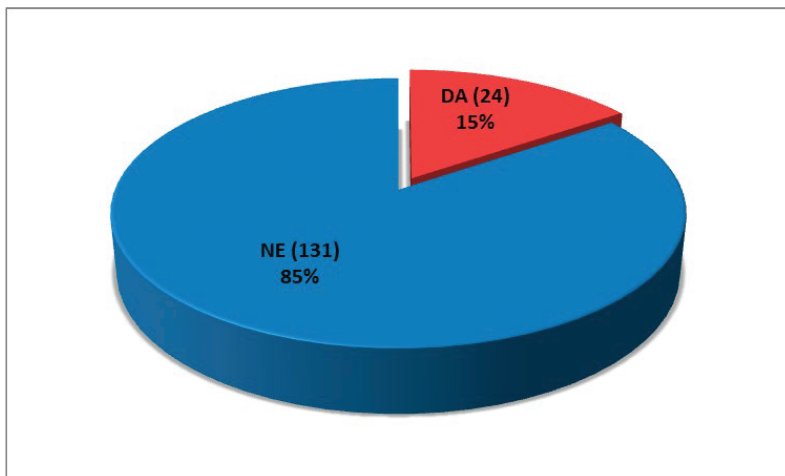
Grafikon 4. Promjena provajdera usluga u prošlosti (Autor na osnovu rezultata provedenog istraživanja)

Na pitanje kojim je bilo potrebno izjasniti se na čemu se bazira, ukoliko postoji nezadovoljstvo, primat je dat održavanju usluga (u smislu brige o korisnicima - servis i podrška) sa 28%, potom cijenama (tarifna politika) od 26%, komunikaciji sa davaocem usluga od 17% i, konačno, nezadovoljstvo kvalitetom od 14% i sadržajem od 15%. Iz dobijenih rezultata možemo da vidimo da sam sadržaj, kvalitet i cijena ne moraju biti presudan faktor u kupčevoj percepciji zadovoljstva. Kupac traži konstantnu brigu i komunikaciju kojom će iskazati svoj potrebe. Traži uvažavanje. Sve ovo ide u prilog potvrde naše druge pomoćne hipoteze.



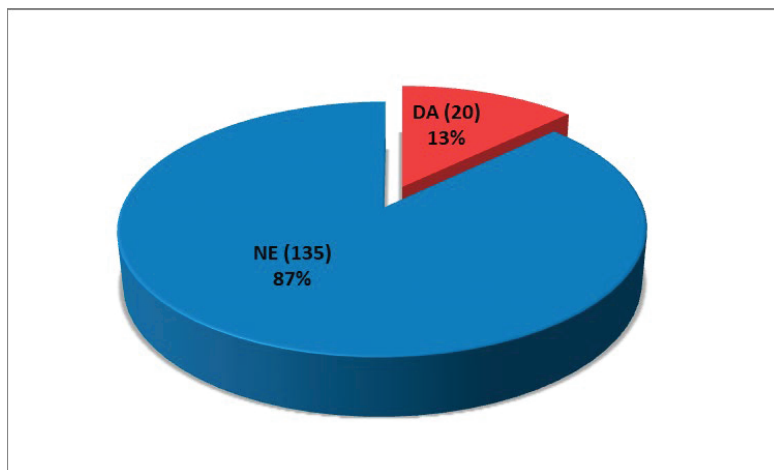
Grafikon 5. Značajnost predmeta nezadovoljstva kupaca (Autor na osnovu rezultata provedenog istraživanja)

Sljedeće pitanje se odnosilo na subjektivni osjećaj uvažavanja i poštovanja, odnosno respekta od strane proizvođača - davaoca usluga, koja je ocijenjena negativno sa 85%.



Grafikon 6. Kupčev osjećaj poštovanja od strane provajdera (Autor na osnovu rezultata provedenog istraživanja)

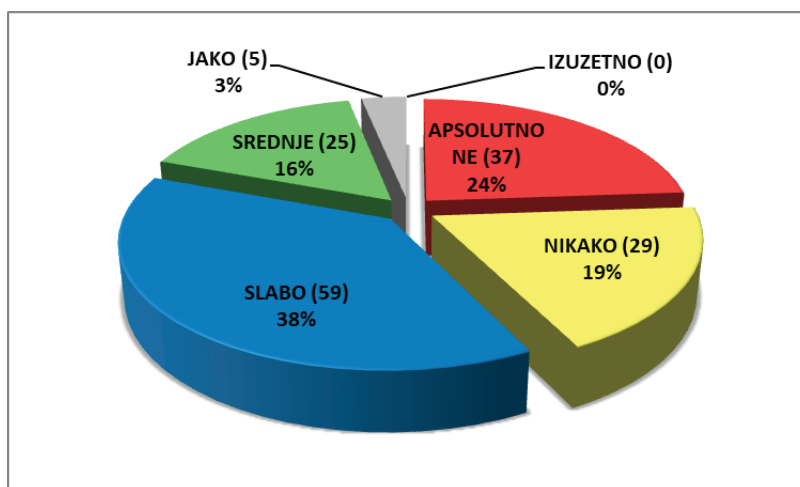
Na pitanje da li je kupac od strane davaoca usluga kontaktiran po pitanju njegovih postojećih i očekivanih potreba i mišljenja, dobili smo negativan odgovor kod 87% anketiranih.



Grafikon 7. Kupci kontaktirani za potrebe i mišljenje (Autor na osnovu rezultata provedenog istraživanja)

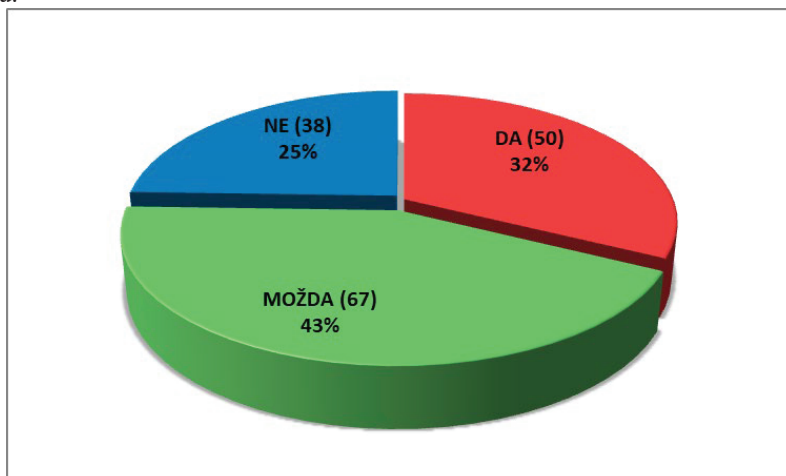
U današnje vrijeme, neminovnost je i potreba da se dugoročno zadrži svaki kupac, svaki korisnik. Kratkoročna politika prodaje osuđena je a priori na propast. Kupci takav odnos ne praštaju i kažnjavaju ga promjenom. Ovakva šteta se teško ili nikako rehabilituje. Zbog toga je, u današnjem savremenom poslovnom svijetu, nedopustivo ignorisati stavove potrošača od čijeg opredjeljenja u kupovini, konačno, zavisi i sudbina preduzeća. Ne manje bitan je i

odgovor na anketno pitanje da li kupac osjeća da je važan provajderu, gdje smo kod 43% anketiranih dobili odgovor da smatraju da su potpuno ili nikako važni davaocu usluga, odnosno kod 54% anketiranih da su slabo ili srednje važni. Dakle, tek 3% anketiranih imaju jak osjećaj važnosti za davaoca usluga.



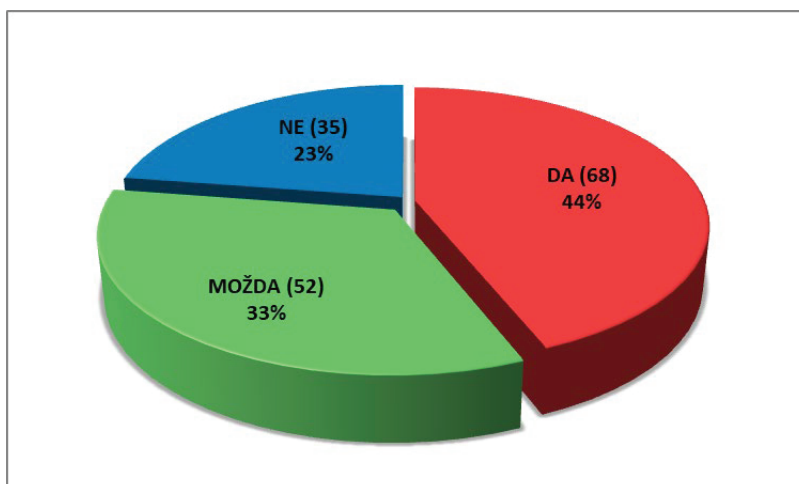
Grafikon 8. Kupčev osjećaj njegove važnosti provajderu (Autor na osnovu rezultata provedenog istraživanja)

Logičan slijed anketnog upitnika je pitanje da li postoji alternativa, gdje smo dobili odgovor 32% anketiranih da postoji alternativa, 43% da možda postoji, a 25% je ubijeđeno da nema alternativu.



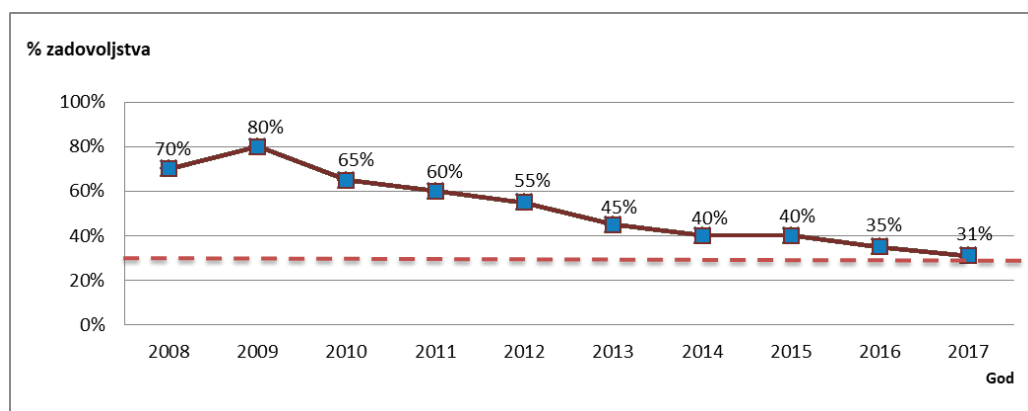
Grafikon 9. Mišljenje kupaca da li postoji alternativa (Autor na osnovu rezultata provedenog istraživanja)

Na pitanje da li je kupac ima namjeru da u budućnosti mijenja provajdera, 44% anketiranih se izjasnilo da ima namjeru da mijenja davaoca usluga, a 33% nije sigurno. 23% anketiranih se izjasnilo da nema namjeru da mijenja davaoca usluga.



Grafikon 10. Namjera kupca o promjeni provajdera u budućnosti (Autor na osnovu rezultata provedenog istraživanja)

Jedno od vrlo indikativnih pitanja jeste bilo da linijom na grafikonu, čija apscisa predstavlja hronološki deset posljednjih godina, iscrtaju svoje zadovoljstvo u posljednjih deset godina korišćenja usluge, pri čemu smo sumirajući sve prikupljene informacije došli do zaključka da u posmatranom vremenu zadovoljstvo kupca značajno opada. Visoka stopa zadovoljstva uslugama na početku perioda vjerovatno je zasnovana na činjenici da prije deset godina usluge i paketi koji se danas nude u savremenom telekomunikacionom okruženju nisu bili tako razvijeni i dostupni kao danas ni kod nas ni u okruženju. Telekomunikacione usluge su specifične u smislu da korisnik mora imati konstantnu pažnju davaoca usluga u bilo kom momentu korišćenja usluge. Sasvim je logično da niko ne želi da čeka na televizijski signal, wi-fi uslugu, telefonski signal. Ukoliko u tom segmentu ne postoji zadovoljstvo korisnika, a obzirom na brzinu današnjeg života, sasvim je za očekivati da će kupci potražiti bolje rješenje.



Grafikon 11. Zadovoljstvo kupaca usluga mobilne telefonije u posljednjih deset godina (Autor na osnovu rezultata provedenog istraživanja)

Prikupljene informacije, putem ovog anketnog upitnika, ukazuju na postojanje izraženog nezadovoljstva, kog vjerovatno ni sami davaoci usluga, ukoliko ne rade istinsko kontinuirano istraživanje tržišta, nisu svjesni. U proteklom periodu svi su se više oslanjali na činjenicu da ne postoji alternativa za kupce. Međutim, liberalizacija tržišta već je učinila svoje i oni davaoci usluga, koji se već sada nisu pravilno pozicionirali na tržištu, osjetiće oštricu konkurentske borbe i značaj svakog pojedinačnog kupca.

Na kraju analize rezultata ovog empirijskog istraživanja, a u svrhu lakšeg izvođenja zaključka, pobrojaćemo ključne rezultate ovog istraživanja:

- 80% anketiranih se izjasnilo kao nezadovoljan kupac;
- 85% anketiranih ne osjeća poštovanje od strane davaoca usluga;
- 87% anketiranih nije nikada kontaktirano po pitanju dodatnih potreba, zahtijeva, interesa;
- 43% anketiranih smatra da u potpunosti ili nikako nisu važni davaocu usluga, dok 54% anketiranih smatra da su slabo ili srednje važni davaocima usluga;
- 32% anketiranih smatra da postoji alternativa, 43% da vjerovatno postoji alternativa, a 25% je ubijeđeno da nemaju alternativu;
- Zadovoljstvo uslugom, podrškom i ukupnim tretmanom od strane davaoca usluge, u skali od 0% do 100%, ocijenjeno je sa prosječnom ocjenom od 29%;
- Nezadovoljstvo kupaca odnosi se na:

* servis i podršku	28%,
* cijene	26%,
* komunikaciju sa provajderom	17%,
* kvalitet	14% i
* sadržaj	15%.
- 95% anketiranih se izjasnilo da u prošlosti nije mijenjalo provajdera usluga;
- preko 66% anketiranih se izjasnilo da usluge koristi preko 15 godina;
- 44% anketiranih se izjasnilo da ima namjeru da mijenja davaoca usluga, a 33% nije sigurno, dok 23% anketiranih ne namjerava da mijenja davaoca usluga;
- Anketirani kupci su, posmatrajući posljednju dekadu, iskazali pad zadovoljstva uslugama sa 80% na 31%, dakle za 49%.

4. DISKUSIJA I KRITIČKI OSVRT

Kako smo već konstatovali, prilikom identifikovanja predmeta i problema ovog istraživanja savremeno poslovanje karakteriše izraženo dinamično poslovno okruženje, gdje je neminovno razvijati modele, tehnike i alate koji će omogućiti adekvatno upravljanje preduzećima koje se interpretira dugoročno stabilnom i ambicioznom konkurentskom pozicijom. Menadžment domaćih preduzeća mora imati svijest da u tranzicijskim uslovima poslovanja prepozna prilike koje vode boljem pozicioniranju na tržištu, i ujedno, postizanju konkurentske prednosti (Đervida and Radosavac i Rodić 2016. 365-372). Obzirom na promjene poslovnog ambijenta i sve veću sofisticiranost potreba kupaca, upravljačka uloga postaje sve složenija, odgovornija i dinamičnija, zbog čega preduzeća moraju iznalaziti različite metode i načine pomoću kojih će svoju poslovnu aktivnost učiniti što efektivnijom i efikasnijom. Cilj provedenog istraživanja bio je da potvrdi ili demantuje tvrdnje o značaju i efektima ulaganju u bolje poslovne odnose sa kupcima, što je sve češće predmet diskusija u savremenoj literaturi. U tu svrhu, kako smo već detaljno obrazložili, provedeno je istraživanje na uzorku kupaca telekomunikacionih usluga o subjektivnom osjećaju kupaca vezanom za njihovu percepciju koliko su i kako kao kupci respektovani i uvažavani od strane proizvođača.

Zadovoljstvo kupaca ima pozitivne efekte na ekonomski povrat (Anderson i Fornell i Lehmann 1994, 56). Naše empirijsko istraživanje potvrdilo je presudan značaj kupaca za poslovni uspjeh preduzeća, kao i nemogućnost kvalitetnog konkurentskog pozicioniranja, koje bi trebalo da odgovori na potrebe savremenog poslovanja u smislu tretiranja kupca kao vrhunski značajnog činioca poslovnog procesa. Sa izrazito visokim procentom iskazano je

nezadovoljstvo kupaca tretmanom kompanija, koje još uvijek nisu razvili efikasnu poslovnu strategiju prema kupcima, sa iskazanom namjerom da promijene davaoca usluga, što već negativno utiče na njihovu konkurentsku poziciju, a što će se u bliskoj budućnosti još dramatičnije interpretirati (vidjeti tabelu 1. koja prikazuje tržišno učešće operatora mobilne telefonije na tržištu Bosne i Hercegovine i tabelu 2. koja pokazuje osnovni pokazatelje poslovanja Telekomu Srpske u periodu 2007-2016).

Analizirajući osnovna mjerila poslovnih performansi fokusiraćemo podatak o učešću na tržištu (Market Share) u posljednjih deset godina. Na bazi dostupnih podataka iz godišnjih poslovnih izvještaja telekom operatora, Regulatorne agencije za komunikacije BiH i ITU (International Telecommunication Union), posmatrali smo podatke o učešću operatora mobilne telefonije na tržištu BiH. Na osnovu činjeničnog stanja prikazanog tržišnim učešćem mobilnih operatora na tržištu Bosne i Hercegovine, u korelaciji sa rezultatima empirijskog istraživanja, možemo utvrditi uticaj odnosa prema kupcima na performansu poslovanja, koji pokazuje tržišno učešće i sagledati vezu između ove dvije varijable. Vidimo koliko se ukazana pažnja prema korisniku kao osnovnom pokretaču rasta i razvoja reflektuje na konkurentsku poziciju.

Tabela 1. Tržišno učešće operatora mobilne telefonije za BiH 2008-2016. (Sarić 2017, 10)

Market Share mobilne telefonije	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
BH Telekom 	44.88	39.21	43.34	42.93	44.54	44.36	46.95	44.88	46.36
Telekom Srpske 	34.91	38.58	44.6	43.45	42.10	42.05	39.6	40.72	38.03
Eronet 	20.21	22.21	12.06	13.62	13.36	13.32	13.18	13.94	14.55
Ostali 	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.27	0.27	0.46	1.06
UKUPNO	100	100	100	100	100	100	100	100	100

Da bismo potvrdili navedeno, ukazaćemo da je u posmatranom periodu, od posljednjih deset godina, ovo preduzeće smanjilo broj korisnika usluga fiksne telefonije za 30%, a u posljednjih pet godina pad korisnika mobilne telefonije za 114.000, što nije adekvatno kompenzirano novim uslugama, u posljednjih osam godina prihodi bilježe godišnji pad od 50 miliona KM, EBITDA margina bilježi pad od 3,5%. Sve navedeno govori da postoje ozbiljni problemi koje je potrebno s pažnjom i detaljno analizirati.

Tabela 2. Osnovni pokazatelji poslovanja Telekomu Srpske 2007-2016. (Izveštaji o poslovanju Telekomu Srpske, autor)

	31.12.2007.	31.12.2008.	31.12.2009.	31.12.2010.	31.12.2011.	31.12.2012.	31.12.2013.	31.12.2014.	31.12.2015.	31.12.2016.
Ukupan broj korisnika fiksne telefonije	356,748	359,784	354,800	344,132	320,131	305,230	291,371	280,725	263,574	251,000
Ukupan broj ADSL korisnika	4,981	23,682	52,790	80,712	98,894	110,204	118,759	124,048	127,085	129,150
Ukupan broj IPTV/DTH korisnika	0	0	0	5,284	13,849	24,168	35,519	43,736	51,548	57,840
Ukupan broj korisnika mobilne telefonije	880,337	1,113,002	1,231,489	1,343,643	1,377,322	1,414,774	1,434,630	1,382,338	1,402,702	1,300,000
Ukupni prihodi (milioni KM)	391.49	475.44	493.63	483.49	485.14	490.53	478.15	488.10	464.10	447.77
Ukupni rashodi (milioni KM)	311.05	342.45	379.38	363.22	365.69	368.29	366.85	369.77	373.38	369.90
EBITDA	165.94	218.88	215.21	225.64	230.22	230.66	213.68	213.35	180.03	174.64
EBITDA (u %)	42.65%	46.39%	44.15%	47.17%	47.88%	47.46%	45.22%	44.16%	39.19%	39.27%
EBIT	86.83	136.20	116.22	120.69	120.10	120.49	107.19	114.80	87.34	75.54
EBIT (u %)	22.32%	28.86%	23.84%	25.23%	24.98%	24.79%	22.68%	23.76%	19.02%	16.99%
Bruto dobit (milioni KM)	80.44	132.99	114.26	120.28	119.45	122.24	111.30	118.33	90.72	77.86
Neto dobit (milioni KM)	71.72	119.21	102.63	108.36	107.42	109.96	100.30	106.50	80.74	70.17
Broj zaposlenih	2,515	2,504	2,464	2,327	2,277	2,201	2,161	2,155	2,149	2,143
Neto dobit po zaposlenom	28,517	47,608	41,653	46,566	47,174	49,961	46,412	49,418	37,570	32,744

Na osnovu precizno postavljenih pitanja u anketnom upitniku uspjeli smo da identifikujemo značajnu korelaciju između loših poslovnih rezultata preduzeća i zanemarivanja kupca kao ključnog faktora poslovanja.

Naše istraživanje imalo je za cilj da istraži zadovoljstvo korisnika (kupaca) tretmanom ponuđača telekomunikacionih usluga, tačnije usluga mobilne telefonije, u smislu da li se korisnici zaista pitaju o bitnim faktorima vezanim za proizvod ili uslugu koju koriste, kvalitet, distribuciju, način prezentovanja, mogućnošću učešća u njihovom kreiranju, uslovima plaćanja, servisiranja, podrške i slično. Imajući u vidu „vrhunski“ značaj i poziciju kupca u današnjim uslovima poslovanja, s obzirom na profitabilnost kao osnovni cilj poslovanja svakog preduzeća, svrha ovog istraživanja bila je istražiti da li kupcu zaista pripada njegovo proklamovano mjesto, odnosno da li se kupac zaista osjeća respektovanim, uvažanim ili je prinuđen na korišćenje određenog proizvoda ili usluge zbog nedostatka ponude ili nekog drugog razloga, sve do činjenice da postoje situacije u kojima se kupci deklarišu prevarenim ili iskorišćenim.

ZAKLJUČAK

Dinamične i turbulentne promjene krajem prošlog i početkom ovog vijeka zahtijevaju od budućih menadžera posebne napore da u cilju zadržavanja i poboljšanja konkurentnost svojih proizvoda u što većem stepenu zadovolje sofisticirane potrebe potrošača. Samo inovativni, proaktivni, fleksibilni, menadžeri spremni na rizik i u svim poslovnim aspektima fokusirani na kvalitet mogu računati na dobru budućnost svojih preduzeća. Savremeni poslovni ambijent, pred menadžment postavlja nove izazove, kako organizovati proces poslovanja, kako integrisati sve aktivnosti na različitim nivoima i razvijati dugoročnu strategiju poslovanja i to sa vizijom koja u fokus stavlja zadovoljavanje potreba i želja potrošača uz istovremeno povećanje konkurentnosti. U tom smislu preispituju se svi upravljački alati, odnosno njihova svrsishodnost i doprinos dodatnoj vrijednosti preduzeća. U razvijenim ekonomijama, ove promjene već daju pozitivne rezultate kroz primjenu savremenih poslovnih

filozofija. Kao što smo vidjeli u našim uslovima, još uvijek ne postoji adekvatna interakcija i odgovor na problem koji smo istraživali.

Koliko je bitno ulaganje u pozitivne „poslovne odnose“ sa kupcima govori nam sama činjenica da su kupci ti koji direktno utiču na poslovni rezultat preduzeća. U vremenu kada su potrošači izloženi agresivnoj ponudi mnoštva vrlo sličnih proizvoda i usluga, postavlja se pitanje šta je to što presudno utiče na kupčevu opredjeljenje za kupovinu, odnosno po kojim kriterijima se kupac odlučuje za neki proizvod ili uslugu. Direktan kontakt sa kupcima vjerovatno neće otkriti prave razloge, jer ih ponekad ni oni sami ne razumiju ili ne žele da podijele razloge svog izbora. Spoznaju o ponašanju kupaca preduzeće sagledava kroz njihovo zadovoljstvo i lojalnost. Jasno je da postoji snažna veza između zadovoljstva kupca i prodajnih rezultata preduzeća, odnosno da prodajni rezultat zavisi od nivoa zadovoljstva njenih kupaca. Zadovoljstvo kupca u dužem vremenskom periodu prelazi u lojalnost kupca, što preduzeću obezbjeđuje sigurne prodajne rezultate i izvjesnije planiranje, što povlači da poslovnu sigurnost ne donosi samo zadovoljavanje potreba kupca, već njegov komforan osjećaj prilikom konzumacije proizvoda, odnosno kupčev subjektivni osjećaj oduševljenosti vrijednošću koju je kupio. Postoje oprečna mišljenja o dostizanju oduševljenja proizvodom ili uslugom, ali, takođe, i mišljenja koja stoje na poziciji da dodatnim zalaganjem preduzeća kupci postaju oduševljeni, što dalje povlači da preporučuju proizvod ili uslugu drugima i na taj način dodatno osiguravaju bolji prodajni rezultat. Zato je veoma bitno zadržati pažnju potrošača i dovesti je na nivo da svoju pozitivnu poruku širi većem krugu potrošača.

LITERATURA

1. Anderson, Eugene and Fornell, Claes and Lehmann, Donald. 1994. "Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden". *Journal of marketing*. 58(3): 53-66.
2. Duvnjak, Valentina. 2018. "Coping with Crisis in the EU Periphery: The Case of Bosnia and Herzegovina." *Journal of Balkan and Near Eastern Studies*. 20(2): 196-210.
3. Đervida, Ružica i Radosavac, Adriana i Rodić, Vesna. 2016. "Characteristics of modern business". *Business studies*. 8(15-16): 375-385.
4. Johnson, Julie and Busbin, James. 2000. "The Evolution of Competitive Advantage: Has Virtual Marketing Replaced Time-Based Competition?" *Competitiveness Review: An International Business Journal*. 10(2):153-159.
5. Liao, Hui and Chuang, Aichia. 2004. "A multilevel investigation of factors influencing employee service performance and customer outcomes". *Academy of Management Journal*. 47(1): 41-58.
6. Peteraf, Margart and Barney, Jay. 2003. "Unraveling the resource-based tangle". *Managerial and Decision Economics*. 24(4): 309-323.
7. Ployhart, Robert and Hale, Donald. 2014. „The Fascinating Psychological Microfoundations of Strategy and Competitive Advantage“. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. 1: 145-172.
8. Sarić, Nadžida. 2017. "MVNO in Bosnia and Herzegovina - Unfulfilled Expectations. Sarajevo". Scientific paper presented at an 7th International Conference Regulatory Activities in the Electronic Communications Sector, Budva, Montenegro, September 25-26, 7-12.
9. Selnes, Fred. 1998. "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships". *European Journal of Marketing*. 32 (¾): 305-322.
10. Wickramasinghe, Danture and Chandana Alawattage. 2007. *Management Accounting Change*. London: Routledge.