

**UPRAVLJANJE REKLAMACIJAMA KUPACA/KORISNIKA U  
FUNKCIJI UNAPREĐENJA PRODAJE**

**COMPLAINT MANAGEMENT PURCHASER / USER IMPROVEMENT  
FUNCTION SALES**

**Dr.sc. Fikret Brdarević, dipl.ecc.,  
Mr.sc. Nermin Uzunović, dipl.ing.,  
BH Telecom d.d. Sarajevo, Regionalna direkcija Zenica,  
Masarykova 46, Zenica**

**REZIME**

*Da bi organizacije uspješno obavljale svoju misiju, tj. da bi obezbijedile svoje tržišno učešće neophodno je da stalno prate stanje na tržištu u pogledu konkurencije te nastoje svojom djelatnošću zadovoljiti potrebe i očekivanja kupaca/korisnika. Zadovoljni korisnici bilo da se radi o proizvodu ili usluzi su ti koji daju tržišnu prednost jednoj organizaciji nad drugom. Samo zadovoljan korisnik može biti i lojala korisnik. Zbog toga mjerenje zadovoljstva korisnika je ključna marketinška aktivnost koja oslikava trenutno, ali i upućuje na buduće stanje na tržištu. Sami korisnici su najbolji izvor informacija neophodnih za određivanje i provođenje poslovne politike. U tom smislu reklamacije korisnika su veoma bitan faktor kojima organizacija treba posvetiti punu pažnju i uspostaviti sistem reklamacija. U okviru tog sistema formirat će se baza podaka iz koje će menadžment organizacije crpiti informacije na osnovu kojih će donosti poslovne odluke. Te odluke biće zasnovane na činjenicama i u njih će biti ugrađene potrebe i očekivanja korisnika iskazane putem reklamacija. U ovom radu dat je primjer upravljanja korisničkim reklamacijama u telekomunikacijskim organizacijama.*

**Ključne riječi:** reklamacija, zadovoljstvo korisnika, kvalitet, proces

**SUMMARY**

*In order for organizations to successfully perform their mission, ie, to provide for their market share is necessary to constantly monitor the situation does not market in terms of competition and tend to their activities to meet the needs and expectations of customers / users korisnika. Zadovoljni whether the product or service are those that provide competitive advantage of an organization over another. Only a satisfied customer can be Loja user. Therefore, measurement of customer satisfaction is the key marketing activities that reflect the current and points to future market conditions. The users themselves are the best source of information necessary for the determination and implementation of business policy. In this sense, complaints of users are a very important factor which the organization should be given full attention and establish a system for complaints. Under this system will form a base from which contemporary data management will draw the information on which to base business decisions Donosti. These decisions will be based on facts and they will be built needs and expectations expressed by complaints. In this paper, an example of user complaints in telkomunikacionim organizations.*

**Keywords:** reclamation, customer satisfaction, quality, process

## 1. UVOD

Posljedna dekada prošlog stoljeća posvjedočila je da je počeo period globalne konkurencije, kojeg karakterišu procesi globalizacije i nestajanja nacionalnih granica, u kome se sve zemlje i organizacije takmiče na jednom globalnom tržištu, na kome se konkurentnost nameće kao prioritet države i organizacije. Na današnjem rereguliranom telekomunikacijskom tržištu izražena je „borba“ javnih telekom operatora sa nelojalnom konkurencijom. Konkurencija na sve moguće načine pokušava dospjeti do korisnika i pri tome se koristi metodama koje u dobroj mjeri izlaze van zakonskih okvira telekomunikacijskog sektora. Konkurentnost postaje strateško pitanje opstanka svake države i svih organizacija. Jedini odgovor svake zemlje pa i naše, je stvaranje snažnih i konkurentnih proizvodnih i uslužnih sistema, koji su spremni da prihvate ove izazove te da se kvalitetom proizvoda i usluga i njihovom prihvatljivom cijenom uključe u tokove međunarodne razmjene. Najkonkurentnije su one organizacije koje obiluju znanjem, naprednim tehnologijama i inovacijama, što im omogućava zadržavanje postojećih i sticanje novih kupaca.

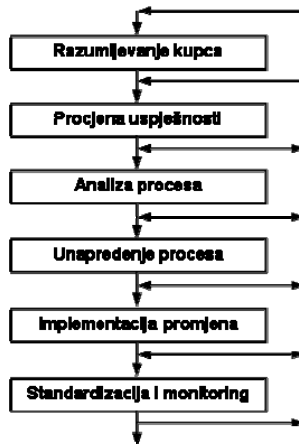
Zbog toga svaka informacija koja se prikupi od izuzetnog je značaja za organizaciju i realizaciju njene funkcije prodaje kao elementa marketinga. Ovo je bitan razlog što bilo koju metodu kojom se utvrđuje zadovoljstvo korisnika ne treba zanemarivati. Najautentičniji izvor informacija (podataka) u vezi kvaliteta proizvoda/usluge jesu sami korisnici. Svaka organizacija živi od svojih korisnika što je navedeno u standardu ISO 9000:2005: „Organizacija zavisi od svojih kupaca i prema tome treba razumjeti sadašnje i buduće potrebe kupca, treba ispuniti zahtjeve kupca i težiti da premaši očekivanja kupca“ [3]. Jedan od načina prikupljanja informacija vezanih za korisnike, a kojim se iskazuju njihovo nezadovoljstvo pruženom telekomunikacijskom uslugom jeste putem sistema reklamacija korisnika. Ovim reklamacijama treba dati pun značaj i na osnovu njih utvrditi koji su to problemi koji čine korisnikovo nezadovoljstvo i kako da se oni eliminišu. Zbog toga dobro organiziran sistem rješavanja korisničkih reklamacija može biti od velike koristi menadžmentu kao alat sveopće brige o korisnicima i postizanju njihovog zadovoljstva i lojalnosti te da doprinese unapređenju prodajne funkcije.

## 2. O REKLAMACIJAMA

Pojam reklamacija potiče od latinske riječi *reclamatio* što znači bučno prigovaranje [1]. Danas može da ima dvostruko značenje prvo: žalba, protest, odgovor na nešto, priziv, pritužba, prigovor protiv nekog rješenja, protiv neizvršene obaveze i drugo: zahtjev za nadoknadu štete usljed manjka u težini, usljed lošeg kvaliteta poslane robe i sl. U suštini iza riječi reklamacija stoji neko nezadovoljstvo kupca/korisnika prodatim proizvodom ili pruženom uslugom. Standard ISO 9001:2008 u svom dijelu 8.2.1 Zadovoljstvo kupaca navodi da organizacija mora pratiti informacije u vezi opažanja kupaca o tome da li je organizacija zadovoljila njegove zahtjeve. Također, moraju biti utvrđene metode prikupljanje i korištenja ovih informacija. U standardu se dalje navodi da monitoring opažanja kupaca može uključiti prikupljanje ulaza kao što su između ostalog i reklamacije [4].

Standardi kvaliteta, i pored njihove globalnosti i univerzalnosti, nisu imuni na tzv. „kulturne faktore“ svake države, regije, pa i užeg prostora – sve do pojedine organizacije. Pristup kvalitetu nije više usmjeren samo na proizvode već i na usluge, procese, ljude pa i na organizacije. Zbog toga uspješno certificiranje sistema upravljanja kvalitetom korporacije je nužan ali ne i dovoljan odgovor na zahtjeve koje postavlja tržišna utakmica. Svjetska iskustva upućuju na potrebu primjene metoda „Potpunog upravljanja kvalitetom (Total Quality Management) TQM“ kao integralnog dijela strategije korporacija usmjerenog na kontinuirano unapređenje proizvoda i usluga i, time, efikasnosti poslovanja.

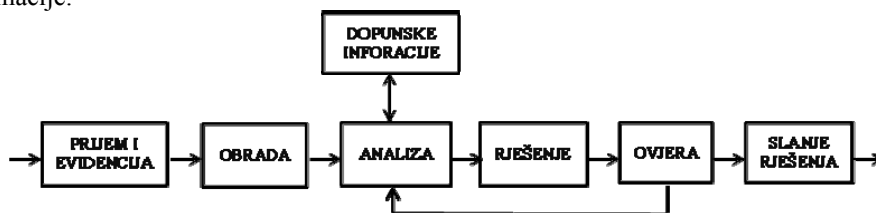
Na osnovu toga cilj reklamacije može biti različit i kretati se od samog izražavanja nezadovoljstva kupca/korisnika sa kvalitetom proizvodom odnosno uslugom, pa do iskazivanja zahtjeva za vraćanje proizvoda ili otkaz usluge uz naknadu štete. Zbog toga korisničke reklamacije iziskuju punu pozornost i zahtjevaju pažljiv pristup njihovom rješavanju. Dakle, korisnici očekuju da se na njihove zahtjeve iskazane putem reklamacije daju adekvatna rješenja. Obzirom da se reklamacijom izražava nezadovoljstvo naročito u pogledu kvaliteta proizvoda/usluge to upravljanje procesom reklamacija u potpunosti korelira sa osnovnim fazama procesa provođenja TQM-a, što je prikazano na slici 1. [8]



Slika 1. Osnovne faze procesa provođenja TQM-a

### 3. UPRAVLJANJE PROCESOM REKLAMACIJA

Da bismo bili sigurni da će reklamacije (žalbe) biti sa sigurnošću procesuirane po redu prijema i u predviđenom vremenskom roku neophodno je utvrditi proceduru u kojoj će biti detaljno izloženi postupci vezani za reklamacije (žalbe). Na slici 2. prikazan je proces reklamacije.



Slika 2. Proces reklamacije

Administriranjem svake reklamacije stjeću se neophodne informacije u vezi poboljšanja odnosa sa korisnicima kao i unapređenja prodaje za potencijalne kupce/korisnike. Utvrđena procedura za reklamacije validna je prema tome za svaku podnesenu reklamaciju korisnika, potencijalnih korisnika ili bilo kojeg drugog zainteresiranog subjekta koji iskazuje prigovor na pruženu uslugu. Svako reklamaciji treba pridati isti značaj, i svaka reklamacija treba da posluži kao informacija o stanju korisnika, tj. njihovom zadovoljstvu proizvodom/uslugom. Maksimalno i objektivno treba se založiti u rješavanju reklamacije kako bi ispunili ono što korisnici od reklamacije očekuju. Neophodno je utvrditi način kako korisnik može predati svoju reklamaciju. To može biti putem e-maila, putem kontakt telefona ili direktnim dolaskom na mjesto određeno za prijem reklamacije.

Reklamacija treba biti u pisanom obliku i minimalno sadržavati slijedeće podatke: ime podnosioca (naziv preduzeća) koji ulaže reklamaciju, punu adresu podnosioca reklamacije i razlog zbog kojeg podnosi reklamaciju. Svaku primljenu reklamaciju neophodno je evidentirati i uputiti zaduženim za prijem, obradu i rješavanje korisničkih reklamacija. Utvrđivanje opravdanosti reklamacije tj. utvrđivanje uzroka koji je doveo do reklamacije ključan je faktor u rješavanju reklamacije. Ovo treba biti objektivno i nepristrano jer samo tako je moguće osigurati korektan odnos prema korisnicima.

Nakon detaljnog i sveobuhvatnog sagledavanja reklamacije potrebno je donijeti Rješenje ili Odluku o prihvatanju/odbacivanju reklamacije u kojoj će se detaljno objasniti razlozi koji su doveli do donošenja adekvatnog rješenja/odluke. U rješenju/odluci navesti i naredni korak za žalbu ukoliko podnositelj reklamacije nije zadovoljan datim rješenjem kao i kontakte na kojima može dobiti dodatna obrazloženja. Svako rješenje/odluka treba biti ovjereno od najviših rukovodilaca. Rješenja/odluka upućuje se podnosiocu reklamacije u pisanoj formi putem pošte za to predviđenom vremenskom roku. Samo na ovakav način utvrđena procedura reklamacija korisnicima daje sigurnost i ozbiljnost u pogledu procesuiranja njihove reklamacije. Ovdje je još potrebno naglasiti da se prilikom prikupljanja i obrade reklamacija koristi uvijek ista metodologija. Na taj način dobijene informacije se mogu upoređivati i na osnovu toga donosti zaključci.

#### **4. OBRADA I ANALIZA REKLAMACIJA**

Svaku primljenu reklamaciju neophodno je hronološki evidentirati i uputiti zaduženim za rješavanje reklamacija. Njihova je obaveza da svaku reklamaciju svrstaju u grupu tipskih reklamacija kao na primjer: na kvalitet usluge, na visinu računa, na rad zaposlenika i dr. Za svaku reklamaciju treba provjeriti navode iz reklamacije, utvrditi uzrok reklamacije i ukoliko je potrebno od ostalih dijelova preduzeća kojih se tiče reklamacija zatražiti dodatna i potpunija obrazloženja. Tek na takav način moguće je donijeti sud o prihvatanju/odbacivanju reklamacije. Rješenje/odluka o prihvatanju/odbijanju reklamacije treba biti u pisanoj formi koja se upućuje nadređenim rukovodiocima na provjeru i ovjeravanje. Tek takvo rješenje/odluka putem pošte upućuje se podnosiocu reklamacije. Periodično (mjesečno) vršiti analizu i izradu izvještaja o zaprimljenim reklamacijama i toku njihovog rješavanja. U svrhu utvrđivanja zadovoljstva korisnika iskazanog putem reklamacija izvršeno je istraživanje sa ciljem prikupljanja neophodnih informacija o reklamacijama korisnika za dva tipa reklamacija i to na račun i na kvalitet pružene telekomunikacijske usluge u određenom vremenskom periodu. Rezultati tog istraživanja dati su u Tabeli 1.

U posmatranom periodu ukupno je primljeno 757 reklamacija. Iz perioda prije posmatranog prenešeno je 17 reklamacija, što ukupno čini 774 reklamacije koje bi trebalo riješiti. Od tog broja riješeno je 737 reklamacija i to pozitivno 373 i negativno 364, djelimično su riješene 2 reklamacije dok je 35 reklamacija u toku rješavanja, neće biti riješene u posmatranom periodu i biće prenesene u naredni period.

Na osnovu gornje konstatacije možemo utvrditi da je u posmatranom periodu riješeno 95,22% primljenih reklamacija. Pozitivno riješenih je 48,19 % dok je negativno riješenih 47,02 % reklamacija. Za naredni period preneseno je 4,52 % reklamacija. Na osnovu ovoga zaključujemo da je proces upravljanja reklamacijama dobro vođen obzirom da je riješeno 95,22 % reklamacija te je preneseno svega 4,52 % reklamacija.

Tabela 1. Reklamacije korisnika na račun i kvalitet usluge

Usluga	Reklamacije na račun za izvršenu uslugu						Reklamacije na kvalitet izvršene usluge					
	Prenešeno	Primljeno	Rješeno			U toku rješav	Prenešeno	Primljeno	Rješeno			U toku rješav
			Pozitivno	Negativno	Djelimično				Pozitivno	Negativno	Djelimično	
područje 1		64	24	37	2	1		4	3	1		
područje 2		28	4	23		1						
područje 3		10	6	3		1		1		1		
područje 4		9	2	7								
područje 5	1	7	2	6								
područje 6		12	6	6			1	3	2	2		
područje 7		2	1			1						
područje 8		7	1	4		2						
područje 9		2	2									
područje 10		2	1	1								
područje 11		1		1								
područje 12	2	96	20	76		2		1		1		
područje 13	3	155	94	58		6		14	4	9		1
područje 14	6	271	160	101		16	4	67	40	27		4
područje 15		1	1									
Ukupno	12	667	324	323	2	30	5	90	49	41		5

Tabela 1. Reklamacije korisnika na račun i kvalitet usluge

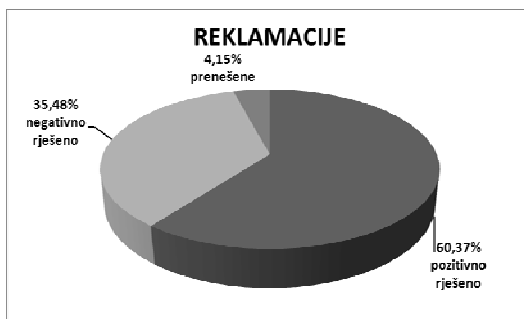
Nadalje zaključujemo obzirom da je u posmatranom periodu riješen veliki broj reklamacija da je njima posvećena pažnja što je rezultiralo brzinom njihovog rješavanja. Ovakav pristup rješavanju reklamacija trebao bi doprinjeti podizanju nivoa zadovoljstva korisnika. Međutim, iz podataka navedenih u tabeli vidimo da je procenat pozitivno i negativno rješениh reklamacija približno jednak. Ovo bi mogao biti potencijalni uzrok nezadovoljstva korisnika i to prvenstveno onih koji su dobili negativno rješenje. Sama činjenica da je veliki broj pozitivno rješениh reklamacija upućuje na to da su korisnici bili u pravu u pogledu podnesene reklamacije što daje dodatnu potvrdu monitoringu zadovoljstva korisnika putem reklamacija i ukazuje na objektivne pogreške u pružanju usluge koje je neophodno što prije eliminisati.. Ukoliko posmatramo samo jednu vrstu usluge onda struktura reklamacija možemo prikazati u Tabeli 2.

Tabela 2. Struktura reklamacija po vrsti usluge

VRSTA USLUGE	VREMENSKI PERIOD			
	Primljeno	Pozitivno	Negativno	Nerješeno
Račun	155	91	58	6
Kvalitet usluge	14	4	9	1
Zloupotreba	0	0	0	0
Prekid u pružanju usluge	48	36	10	2
UKUPNO	217	131	77	9

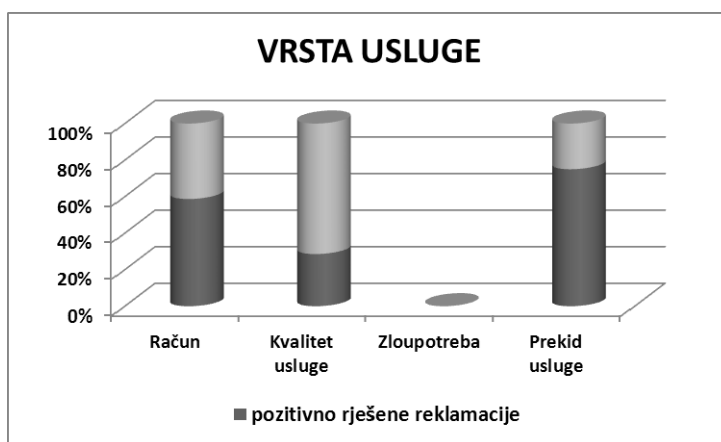
Iz tabele je uočljivo da je od ukupnog broja primljenih reklamacija za datu uslugu najveći broj reklamacija na račun ispostavljen korisniku i iznosi 155 ili 72,41 %, zatim slijedi broj reklamacije koje se odnose na prekid u pružanju usluge koji iznosi 48 ili 22,12% pa onda broj reklamacija na kvalitet usluge kojih je bilo 14 ili 6,45 %. Ove informacije upućuju na to da postoje objektivni problemi na koje ukazuju pojedini tipovi reklamacija. Zbog toga je neophodno obaviti analizu podnesenih reklamacija i utvrditi koji su to uzroci doveli do podnošenja reklamacija te na osnovu toga poduzeti odgovarajuće mjere u svrhu njihovog prevazilaženja.

Nadalje, ukupno pozitivno rješene reklamacije je 131 ili 60,37 %, dok je negativno rješene 77 ili 35,48 %. Neriješenih reklamacija bilo je svega 9 ili 4,15 % što je prikazano grafikonom na slici 3.



Slika 3. Procentualno učešće pojedinih rješenja u ukupnom broju reklamacija

Od 155 primljenih reklamacija na račun pozitivno je rješeno 91 ili 58,71 %, na prekid u pružanju usluge bilo je 48 reklamacija od kojih je 36 ili 75 % pozitivno rješeno, dok je na kvalitet usluge bilo 14 reklamacija od kojih je 4 ili 28,57 % pozitivno rješeno. Učešće pozitivno rješene reklamacije u ukupnom broju primljenih reklamacija za određenu vrstu reklamacije dat je grafikonom prikazanom na slici 4.



Slika 4. Procentualno učešće pozitivno rješene reklamacije u ukupnom broju reklamacija

Visok stepen pozitivno rješene reklamacije ukazuje na to da korisnici imaju poteškoća prilikom korištenja usluga. I u ovom slučaju neophodno je dodatnim provjerama i analizama utvrditi uzroke koji su doveli do reklamacija korisnika i poduzeti mjere za njihovo eliminisanje.

## 5. CILJEVI UPRAVLJANJA REKLAMACIJAMA

Na osnovu informacija dobivenih putem provođenja procesa reklamacija, a koje su zasnovane na činjenicama, organizacija treba utvrditi kako na najbolji način te informacije može upotrijebiti i koji su to ciljevi koji se upravljanjem reklamacijama žele i trebaju ostvariti. Ovi ciljevi prvenstveno trebaju biti realni i trebaju biti mjerljivi kako bi se moglo utvrditi njihovo

ostvarenje. Ciljevi trebaju biti tako definisani da ne sadrže samo interese organizacije već da se u njih nužno trebaju ugraditi i potrebe i želje korisnika.

Jedan od ciljeva upravljanja reklamacijama mogao bi biti da se ukupan broj reklamacija, po bilo kom osnovu u odnosu na ukupna broj korisnika treba smanjivati. Mjerljivost ovoga cilja iskazana je formulom 1.

$$C_1 = \frac{N_r}{N_u} \times 100 \text{ [\%]} \quad (1)$$

Pri čemu je  $N_r$  – broj primljenih reklamacija u određenom vremenskom intervalu, dok je  $N_u$  – ukupan broj korisnika. Reference na osnovu kojih će se utvrđivati ostvarenje cilja svaka organizacija treba za sebe da odredi. Ostvarenje ovoga cilja treba da ukazuje na trend smanjenja podnošenja reklamacija što odražava stepen zadovoljstva korisnika.

Naredni cilj upravljanja reklamacijama mogao bi se definisati kao povećanje broja riješenih reklamacija u zadanom vremenskom roku u odnosu na broj primljenih reklamacija u promatranom periodu. Mjerljivost ovoga cilja iskazana je formulom 2.

$$C_2 = \frac{N_{rt}}{N_{ut}} \times 100 \text{ [\%]} \quad (2)$$

Pri čemu je  $N_{rt}$  – broj riješenih reklamacija u zadanom vremenskom intervalu, dok je  $N_{ut}$  – ukupan broj primljenih reklamacija u zadanom vremenskom intervalu. I ovdje reference na osnovu kojih će se utvrđivati ostvarenje cilja svaka organizacija treba za sebe da odredi. Ostvarenje ovoga cilja treba da ukazuje na skraćivanje vremena rješavanja reklamacija, a što bi također trebalo uticati na zadovoljstvo korisnika.

Rezultate o ostvarenju ciljeva upravljanja reklamacijama mogu se za posmatrano telekom preduzeće prikazati tabelom 3.

Tabela 3. Ostvarenje ciljeva upravljanja reklamacijama

FORMULACIJA CILJA	Referentna vrijednost	Izmjerena vrijednost	Dostignut cilj (da/ne)	Komentar Obrazloženje
1. ukupan broj reklamacija, po bilo kojem osnovu, u odnosu na ukupan broj korisnika smanjivati za x % u zadanom vremenskom periodu	x %	x <sub>1</sub> %		
2. povećati broj riješenih reklamacija u zadanom vremenskom roku u odnosu na broj primljenih reklamacija za y % u promatranom periodu	y %	y <sub>1</sub> %		

Tabelarni prikaz ostvarenja ciljeva upravljanja reklamacijama omogućava lakši i bolji monitoring procesa upravljanja reklamacijama, te komparirajući ostvarenja ciljeva iz različitih vremenskih perioda i utvrđivanje trenda u pogledu reklamacija, odnosno zadovoljstva korisnika.

## 6. ZAKLJUČAK

Da bi se utvrdio stepen zadovoljstva kupaca/korisnika postoji više različitih metoda. Jedna od metoda koja je relativno jednostavna, ali vrlo efikasna jeste i mjerenje zadovoljstva korisnika putem reklamacija. Da bi ova metoda bila što efikasnija neophodno je proces reklamacija što preciznije odrediti naročito u pogledu metodologije prijema, evidencije, obrade i analize primljenih reklamacija i dati konkretna zaduženja šta ko treba da radi. Na taj način obrazuje

se jedinstvena baza podataka koja služi kao izvor informacija koje menadžmentu omogućava utvrđivanje trenda kretanja stepena zadovoljstva korisnika, donošenju pravilnih odluka u pogledu prodajnih marketiških aktivnosti, ali i u pogledu daljnjih planiranja. Ovim odlukama dodatnu vrijednost daje saznanje da su one prvenstveno zasnovane na činjenicama te da su u njih uključena i očekivanja korisnika.

Zbog toga proces reklamacija, kao menadžerski alat, je na dobrom putu za uspostavu i ovladavanje totalnog upravljanja kvalitetom (TQM-om).

## **7. LITERATURA**

- [1] Bratoljub Klaić: Rječnik stranih riječi, ZORA, Zagreb, 1978. godine
- [2] Brdarević Fikret: Analiza i perspektive primjene sistema totalnog upravljanja kvalitetom (tqm) korporacija u Bosni i Hercegovini (doktorska disertacija), Mostar 2012. godine
- [3] BAS EN ISO 9000:2006: Sistemi upravljanja kvalitetom-Osnove i rječnik, 2006, Quality management systems- Fundamentalns and vocabulary (ENI SO9 000:2005,ISO 9000:2005, IDT)
- [4] BAS EN ISO 9001:2008: Sistemi upravljanja kvalitetom-Zahtjevi, SMP, Sarajevo, 2008, Quality management systems- Requirements (ENI SO 9001:2008,ISO 9001:2008, IDT)
- [5] Heleta M.: TQM-model izvrsnosti, Educta, Beograd, (knjiga) ISBN 86-905301-0-X, 2004.
- [6] Heleta M.: Menadžment kvaliteta, Univerzitet Singidunum, Beograd, (knjiga) ISBN 978-86-7912-120-2, 2008.
- [7] K. Blanchard, J.Ballard,F.Finch: Kupac na prvom mjestu, Katarina zrinski, d.o.o. Varaždin,2008.
- [8] Majstorović, D.V.: Istraživanje za razvoj modela poslovne izvrsnosti, Menadžment totalnim kvalitetom, YUSK, No 1, Vol. 27, ISSN 0354-9771, Ed. V.Majstorović, str. 114-123, 1999.