

KANO MODEL ZA POVEĆANJE ZADOVOLJSTVA KORISNIKA POŠTANSKOM USLUGOM

Dragana Macura, Milica Šelmić
Univerzitet u Beogradu - Saobraćajni fakultet,
d.macura@sf.bg.ac.rs, m.selmic@sf.bg.ac.rs

Rezime: *Uspešno poslovanje kompanija u uslužnoj delatnosti, kakva je i Pošta Srbije, podrazumeva ispunjenje brojnih standarda, između ostalog i stavljanje korisnika usluga u fokus i formiranje poslovne strategije koja je u skladu sa onim što korisnika čini zadovoljnim. Pored kvaliteta, Pošta Srbije mora da se fokusira i na prilagođavanje novih i postojećih usluga potrebama korisnika tako da oni budu zadovoljni dobijenim i ostanu lojalni na duži vremenski rok. Dodatno, poštanski operatori se suočavaju i sa izazovima rastuće konkurencije i veoma zahtevnog tržišta gde očekivano vreme odgovora na zahteve postaje sve kraće. U poštanskom saobraćaju, kvalitet se ne ogleda samo u vremenu koje protekne od predaje pošiljke do njene dostave, već i u odnosu prema korisniku, kao i kvalitetu svih segmenata usluge, bilo da se radi o informisanju u vezi sa uslugom, samom pružanju usluge, ili reagovanju na reklamacije. Ako se kao cilj Pošte Srbije postavi maksimizacija broja zadovoljnih i lojalnih korisnika, nameće se pitanje kako ga ostvariti, odnosno na koji način vršiti istraživanja zadovoljstva korisnika uslugama, kako bi mogle biti preduzete odgovarajuće konstruktivne mere i aktivnosti radi dostizanja postavljenog cilja. U ovom radu je predstavljen Kano model za povećanje zadovoljstva korisnika uslugama koje pruža Pošta Srbije. Primenom Kano modela mogu se odrediti važne karakteristike, odnosno atributi usluge, koji će dovesti do maksimizacije ukupnog zadovoljstva korisnika.*

Ključne reči: *Kano model, satisfakcija korisnika, poštanske usluge*

1. Uvod

Uspešno poslovanje poštanskog operatora podrazumeva korisnički orijentisano poslovanje, kod koga su korisnik usluga i njegove preferencije uvek u fokusu. Formiranje poslovne strategije mora biti u skladu sa potrebama i željama aktuelnih i potencijalnih korisnika. Na tržištu poštanskih usluga sve je veći broj kompanija koje pružaju ovu vrstu usluga, i konkurencija je sve izraženija. U cilju jačanja pozicije poštanskog operatora na dinamičnom, poštanskom tržištu, potrebno je efikasno upravljati zadovoljstvom korisnika, a to znači da je neophodno prikupiti relevantne informacije o tome šta je korisnicima potrebno i važno.

Koristi od zadovoljnih korisnika za Poštu su višestruke. Pored direktnih benefita, kao što je povećanje broja lojalnih korisnika i više ponovljenih usluga i transakcija, postoje i indirektni benefiti, kao što su pozitivna usmena reklama za poštanskog operatora, a posledično i veći broj novih korisnika. Prethodno spomenute koristi, i direktne i indirektno, vode ka povećanju prihoda, odnosno profita, Pošte.

U ovom radu predložena je primena Kano modela [4,5] za povećanje zadovoljstva korisnika poštanskom uslugom. Na osnovu ekspertskog mišljenja, definisan je skup od 12 relevantnih atributa poštanske usluge, a u cilju adekvatnog upravljanja zadovoljstvom korisnika poštanskih usluga, i razvijen je model za definisanje uloge i stepena značaja ovih atributa.

Kano model za upravljanje zadovoljstvom korisnika saobraćajnih usluga primenjivao se u različitim vidovima saobraćaja: vazdušnom [1,2], drumskom [3], logistici [4,5], poštanskom [6] i železničkom [7,8]. Ovde je naveden samo deo pregleda literature, ali je dovoljno da se istakne aktuelnost predloženog pristupa.

Rad je koncipiran na sledeći način. Posle Uvoda, u drugom poglavlju prikazani su atributi kvaliteta poštanske usluge, u trećem poglavlju je predstavljen Kano model za ocenu atributa poštanske usluge. Poslednje poglavlje je posvećeno zaključnim razmatranjima i budućim pravcima istraživanja.

2. Definisane atributa kvaliteta poštanske usluge

Zakon o poštanskim uslugama [9] definiše obavezu merenja zadovoljstva korisnika poštanskom uslugom u Srbiji. U skladu sa ovim Zakonom, RATEL „donosi opšte uslove za obavljanje poštanskih usluga, propisuje parametre kvaliteta za obavljanje poštanskih usluga, propisuje minimalni kvalitet u obavljanju univerzalne poštanske usluge i prati njihovu primenu“. Na zvaničnom sajtu Pošte Srbije i RATEL-a mogu se naći izveštaji ovih istraživanja za prethodne godine [10,11]. U skladu sa ovim izveštajima, ali i razgovorom sa ekspertima, kreiran je skup relevantnih atributa za povećanje zadovoljstva korisnika poštanskom uslugom. Primenom Kano modela moguće je oceniti relevantne attribute i predložiti adekvatne mere za menadžment poštanskog operatora.

U radu [12] istaknut je značaj analize i upravljanja zadovoljstvom korisnika poštanskih usluga. Poseban doprinos rada [12] je detaljan prikaz korišćenih kriterijuma za evaluaciju zadovoljstva korisnika poštanskih operatora u stranoj literaturi, uz osvrt na istraživanja, i njihove rezultate, koja se sprovode na domaćem tržištu poštanskih usluga.

Za razliku od istraživanja u radu [12,13], autori ovog rada se ne bave merenjem zadovoljstva korisnika postojećom poštanskom uslugom u Srbiji, već razvojem modela za definisanje uloge i značaja atributa koji mogu doprineti većem zadovoljstvu korisnika usluga.

U cilju povećanja zadovoljstva korisnika poštanskim uslugama, definisano je 12 relevantnih atributa (Tabela 1). Na osnovu ovih atributa, potrebno je sastaviti anketu i sprovesti istraživanje na ciljnom tržištu. Rezultati istraživanja bi bili značajni za menadžment Pošte Srbije, ali i druge poštanske operatore, koji na osnovu ovih rezultata mogu da planiraju inovacije i poboljšanja svojih postojećih poštanskih usluga na tržištu Republike Srbije.

Tabela 1. Razmatrani atributi poštanskih usluga

Redni broj	Oznaka atributa	Naziv atributa	Objašnjenje
1.	<i>a₁</i>	Brzina isporuke	Brzina isporuke pošiljke do krajnje pošte.
2.	<i>a₂</i>	Poverenje	Poverenje u to da će pošiljka stići u predviđenom roku i neoštećena.
3.	<i>a₃</i>	Jednostavnost slanja	Jednostavnost procedure slanja pisma (paketa).
4.	<i>a₄</i>	Ljubaznost osoblja	Ljubaznost osoblja koje radi na prijemu ili dostavi pošte.
5.	<i>a₅</i>	Cena usluge	Novčani iznos koji je potrebno platiti za obavljanje poštanske usluge.
6.	<i>a₆</i>	Fleksibilnost	Spremnost da se izade u susret nekoj specifičnoj potrebi korisnika.
7.	<i>a₇</i>	Vreme dostave	Vreme koje je potrebno da pošiljka bude dostavljena korisniku.
8.	<i>a₈</i>	Radno vreme pošte	Radno vreme pošte koje je na raspolaganju korisnicima.
9.	<i>a₉</i>	Blizina pošte	Lokacija pošte u odnosu na lokacije rezidencijalnih ili poslovnih korisnika.
10.	<i>a₁₀</i>	Blizina poštanskog sandučeta	Lokacija poštanskog sandučeta u odnosu na lokacije rezidencijalnih ili poslovnih korisnika.
11.	<i>a₁₁</i>	Reklamacioni postupak	Način na koji se vrši reklamacioni postupak za oštećenu pošiljku sa umanjnim sadržajem.
12.	<i>a₁₂</i>	Brzina rešavanja reklamacija	Brzina rešavanja reklamacija i isplata naknade štete.

3. Kano model za ocenu atributa kvaliteta poštanske usluge

Početkom osamdesetih godina prošlog veka (1984. godine), japanski profesor Noriaki Kano, razvio je model praćenja zadovoljstva kupaca koji je po njemu nazvan Kano model [4,5]. U pitanju je efikasan alat za kategorizaciju atributa i elemenata kvaliteta i pruža važne smernice tokom faze razvoja i inovacija proizvoda i usluga. Pomoću Kano modela može se utvrditi koje su važne karakteristike, odnosno atributi usluge, koji će dovesti do zadovoljstva kupaca. Primenom Kano modela, svi atributi neke usluge svrstavaju su u jedan od četiri kvadranta. U zavisnosti od toga kom kvadrantu atribut pripada, donosi se odluka o uvođenju i razvoju inovacija. Cilj je uvođenje inovacija kako bi se poboljšali atributi koji su najvažniji za korisnika navedene usluge, odnosno koji najviše utiču na njegovo zadovoljstvo.

U ovom radu je prikazana primena Kano modela za praćenje zadovoljstva korisnika poštanskom uslugom. Atributi poštanske usluge se mogu klasifikovati u odnosu na njihov uticaj na zadovoljstvo korisnika. Za klasifikaciju atributa i definisanje prioriteta u inovaciji poštanskih usluga mogu se koristiti različiti pristupi i metode. Tradicionalne metode uključuju linearni odnos između atributa i zadovoljstva korisnika. Što je veća vrednost atributa to je veće zadovoljstvo korisnika, i obrnuto. Stalno poboljšavanje određenih atributa, ne vodeći računa o tome šta kupci zaista žele, može dovesti do velikih

finansijskih gubitaka, a da to ipak ne bude dovoljno za povećanje zadovoljstva kod korisnika. Iz ovog razloga važno je identifikovati ključne atribute koji stvaraju veće zadovoljstvo kod korisnika usluge. Bolje razumevanje odnosa između određenog atributa i zadovoljstva korisnika je preduslov za odlučivanje o daljem razvoju poštanskih usluga.

Atributi usluga u predstavljenom Kano modelu mogu se klasifikovati na sledeći način:

- *Obavezni, osnovni atributi* kod kojih korisnici postaju nezadovoljni kada je vrednost ovih atributa na niskom nivou ili ako usluga ne poseduje ove atribute. Međutim, sa visokim vrednostima ovih atributa, zadovoljstvo korisnika ne raste iznad neutralne zone. Drugim rečima, ovo je obavezan, ali nije dovoljan uslov da bi se zadovoljio korisnik.
- *Jednodimenzionalni atributi* kod kojih se zadovoljstvo korisnika linearno menja sa promenom vrednosti atributa. Jednodimenzionalni atributi generišu zadovoljstvo korisnika kada su prisutni i nezadovoljstvo korisnika kada su odsutni. Može se reći da što je veća vrednost uslužnog atributa, to je veće zadovoljstvo korisnika i obrnuto. Oni su dovoljan uslov za postizanje zadovoljstva kod korisnika. Takođe su i veoma važni u stvaranju konkurentskih razlika i prednosti na tržištu.
- *Atraktivni atributi* podrazumevaju da se zadovoljstvo kupaca izrazito linearno povećava sa porastom vrednosti atributa. Međutim, ne postoji odgovarajući pad u pogledu zadovoljstva kupaca u skladu sa padom vrednosti atributa. Može se reći da ovi atributi usluga zadovoljavaju korisnike kada su prisutni, ali ih ne čine nezadovoljnim kada ih nema. Oni su dovoljan, ali ne i neophodan uslov za postizanje zadovoljstva korisnika. Atraktivni atributi mogu se koristiti kao element agresivne marketinške strategije za privlačenje korisnika konkurentskih usluga.

Pored ove tri, mogu se utvrditi još dve vrste atributa usluge: indiferentni i reverzibilni atributi. Kod indiferentnih atributa, zadovoljstvo korisnika neće biti smanjeno ili povećano u zavisnosti od vrednosti atributa, ali kada su u pitanju reverzibilni atributi, korisnici će biti nezadovoljniji povećanjem svoje vrednosti. Drugim rečima, korisnici nisu zadovoljni kada se vrednost atributa poveća, a zadovoljni su kada se ta vrednost smanji.

Prednost upotrebe Kano modela za klasifikaciju elemenata kvaliteta leži u boljem razumevanju potreba korisnika. Na ovaj način mogu se odrediti prioriteta u pogledu razvoja i inovacija poštanskih usluga. Tako, na primer, nije baš korisno ulagati u poboljšanje atributa koji su već dostigli visok nivo zadovoljstva korisnika. Bilo bi bolje poboljšati jednodimenzionalne ili atraktivne atribute kvaliteta, jer oni stvaraju veći uticaj na zadovoljstvo kupaca. Ako se dva atributa usluge ne mogu poboljšati istovremeno zbog tehničkih ili finansijskih ograničenja, prvo treba razmotriti atribut koji ima veći uticaj na zadovoljstvo korisnika.

U sledećoj diskusiji predstavljen je metodološki postupak i razvijen kvantitativni Kano model klasifikacije kvaliteta atributa poštanskih usluga.

Metodološki postupak klasifikacije kvaliteta poštanskih usluga i uspostavljanje inovacionih elemenata uključuje: prikupljanje podataka, modeliranje nivoa zadovoljstva korisnika, važnost atributa kvaliteta usluga, grupisanje atributa u funkciji indeksa zadovoljstva i važnosti za kupce, odnosno definisanje prioriteta za inovaciju. Podaci se prikupljaju kroz anketiranje korisnika poštanskih usluga. Prvi deo ankete, koja bi trebalo

da se formira za primenu Kano modela u praksi, odnosi se na osnovne informacije i karakteristike korisnika, a drugi deo na pitanja koja se odnose na atribute kvaliteta poštanskih usluga. U anketi bi korisnici poštanskih usluga trebalo da se izjasne da li osećaju zadovoljstvo ili nezadovoljstvo zbog dva aspekta jedne iste usluge. Prvi aspekt podrazumeva da je atribut kvaliteta prisutan ili dovoljan, a drugi aspekt podrazumeva da atribut kvaliteta ne postoji ili da nije dovoljan.

Da bi izrazio svoj stav, korisnik usluge treba da odabere jedan od sledećih odgovora: a) to mi se sviđa, b) to očekujem, c) svejedno mi je d) u redu je (mogu živeti sa tim), e) to mi se ne sviđa (Tabela 2).

Tabela 2. Klasifikacija atributa iz ankete

		Sa uslugom				
		To mi se sviđa.	To očekujem.	Svejedno mi je.	U redu je (mogu živeti sa tim).	To mi se ne sviđa.
Bez usluge	To mi se sviđa.	Q	R	R	R	R
	To očekujem.	A	I	I	I	R
	Svejedno mi je.	A	I	I	I	R
	U redu je (mogu živeti sa tim).	A	I	I	I	R
	To mi se ne sviđa.	O	M	M	M	Q

Kombinovanjem dva odgovora u Tabeli 2, atributi usluga se mogu klasifikovati na sledeći način:

- **A** (*attractive*) - atraktivan atribut kvaliteta,
- **O** (*one-dimensional*) - jednodimenzionalni atribut kvaliteta,
- **R** (*reverse*) - reverzibilni atribut kvaliteta,
- **M** (*must-be*) - obavezan atribut kvaliteta,
- **I** (*indifferent*) - indiferentni atribut kvaliteta,
- **Q** (*questionable*) - upitni odgovor.

Nakon što se sprovede anketa, potrebno je obraditi prikupljene podatke. Za obradu podataka, predlaže se primena kvantitativnog Kano modela [4,5]. Model podrazumeva kreiranje skale koja meri zadovoljstvo klijenata u pogledu pozitivnih ili negativnih aspekata prema atributima usluge, kao što je prikazano u Tabeli 3. Zbog činjenice da je pozitivan odgovor jači od negativnog, skala asimetrije je kreirana sa ciljem da umanjuje uticaj negativnih procena. Kako bi se dobilo uvid u to koliko je sam atribut poštanske usluge od važnosti nekom klijentu, uvodi se i skalu važnosti atributa koja je prikazana u Tabeli 4.

Tabela 3. Skala zadovoljstva u odnosu na pozitivne i negativne aspekte atributa

Procena atributa poštanske usluge	To mi se sviđa	To očekujem	Svejedno mi je	U redu je (mogu živeti sa tim)	To mi se ne sviđa
Positivan	1	0,5	0	-0,25	-0,5
Negativan	-0,5	-0,25	0	0,5	1

Tabela 4. Skala značaja/važnosti atributa

Nevažno	Malo važno	Važno	Veoma važno	Izuzetno važno
0,1	0,3	0,5	0,7	0,9

Svaka usluga može se predstaviti sledećom jednačinom:

$$A \equiv \{a_i \mid i=1,2,\dots, J\} \quad (1)$$

Gde su:

A – definisan skup atributa usluge,

a_i – atribut usluge i ,

J – ukupan broj ispitanika.

Na osnovu redizajniranog Kano modela, može se dobiti korisnička procena svakog uslužnog atributa a_i ($i=1,2,3,\dots, J$). Među njima x_{ij} predstavlja procenu korisnika s obzirom na negativne aspekte a_i atributa; y_{ij} predstavlja procenu korisnika s obzirom na pozitivne aspekte a_i atributa; w_{ij} predstavlja ocenu važnosti korisnika za atribut usluge.

Kao što je već napomenuto, zadovoljstvo korisnika može se posmatrati u odnosu na svaki atribut poštanske usluge i sa pozitivnog i sa negativnog aspekta. Prosečan nivo zadovoljstva korisnika u odnosu na negativan aspekt atributa može se definisati sa \bar{X}_i , a prosečan nivo zadovoljstva korisnika u odnosu na pozitivan aspekt atributa sa \bar{Y}_i , što je predstavljeno sledećim jednačinama:

$$\bar{Y}_i = \frac{1}{J} \sum_{j=1}^J w_{ij} \cdot y_{ij} \quad (2)$$

$$\bar{X}_i = \frac{1}{J} \sum_{j=1}^J w_{ij} \cdot x_{ij} \quad (3)$$

Vrednosti parova (\bar{X}_i, \bar{Y}_i) mogu se predstaviti dvodimenzionalnim koordinatnim sistemom. Horizontalna dimenzija predstavlja nivo nezadovoljstva korisnika atributima poštanskih usluge, a vertikalna dimenzija nivo zadovoljstva korisnika. Većina parova (\bar{X}_i, \bar{Y}_i) treba da se nalazi u rasponu između 0 i 1, jer negativne vrednosti su elementi negativnog kvaliteta ili upitni odgovor koji ne bi trebao da bude uključen u proračun

prosečne vrednosti. Da bi se utvrdila kategorija atributa kvaliteta usluge, pretpostavlja se da je vrednost pokazatelja važnosti 0,5. Na primer, ako je:

- $\bar{Y}_i < 0,5$ i $\bar{X}_i \geq 0,5$, onda atribut a_i spada u osnovne, obavezne attribute (**M**);
- $\bar{Y}_i \geq 0,5$ i $\bar{X}_i \geq 0,5$, onda atribut a_i spada u jednodimenzionalne attribute (**O**);
- $\bar{Y}_i \geq 0,5$ i $\bar{X}_i \leq 0,5$, onda atribut a_i spada u atraktivne attribute (**A**);
- $\bar{Y}_i < 0,5$ i $\bar{X}_i < 0,5$, onda atribut a_i spada u indiferentne attribute (**I**).

Atributi poštanske usluge a_i , mogu se opisati kao vektorske vrednosti sledećom jednačinom:

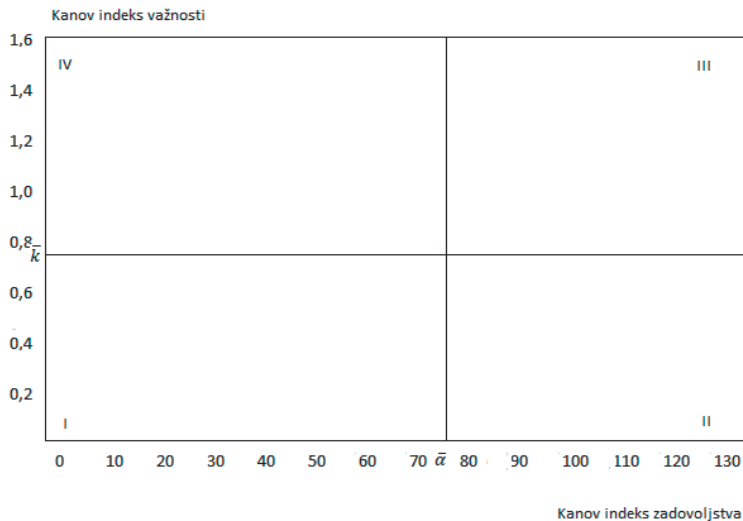
$$k_i = (k_i, \alpha_i) \quad (4)$$

$$|k_i| = \sqrt{\bar{X}_i^2 + \bar{Y}_i^2} \quad (5)$$

$$\alpha_i = \tan^{-1} \left(\frac{\bar{Y}_i}{\bar{X}_i} \right) \quad (6)$$

Udaljenost vektora, k_i , nazvan je Kano indeks važnosti, i za njega važi: $0 \leq |k_i| \leq \sqrt{2}$, a Kano indeks zadovoljstva je označen sa α , i za njega važi: $0 \leq \alpha \leq \frac{\pi}{2}$.

Na osnovu Kano indeksa važnosti i Kano indeksa zadovoljstva, može se izvršiti klasifikacija atributa poštanskih usluga. Prema različitom stepenu zadovoljstva i stepenu važnosti predlaže se određena aktivnost za poboljšanje atributa poštanskih usluga. Na slici 1 mogu se grafički predstaviti pozicije atributa poštanske usluge. Nakon sprovedenog istraživanja tržišta, svaki atribut poštanske usluge bi bio dodeljen određenom kvadrantu (I, II, III ili IV).



Slika 1. Klasifikacija atributa

U prvom kvadrantu se nalaze atributi za koje se može reći da ne poseduju visok nivo percepcije korisnika u pogledu indeksa zadovoljstva i indeksa važnosti. Ovo se može smatrati „bezbriznim“ područjem i nema potrebe da se troše dodatni resursi da bi se sprovela inovacija i poboljšanje ovih svojstava.

Drugom kvadrantu pripadaju atributi koji imaju visok nivo indeksa zadovoljstva korisnika, ali nivo percepcije važnosti ovog atributa nije previše visok. Ovaj kvadrant je „dodatna oblast“ za inovacije. Ako je potrebno smanjiti troškove usluga, ovi atributi se ne moraju inovirati i neće ostaviti značajnije negativne posledice na zadovoljstvo kupaca. Međutim, ako poštanski operator ima resursa da uloži u inovacije što će dovesti do poboljšanja ovih svojstava, nivo zadovoljstva korisnika će se povećati.

Treći kvadrant sadrži attribute poštanskih usluga koje korisnik smatra važnim i koje veoma utiču na njegovo zadovoljstvo. Da bi zadržali korisnike neophodno je da ovi atributi imaju kontinuiranu vrednost. Većina ovih atributa su obavezni elementi kvaliteta i moraju se poboljšati kroz različite inovacije. Ovo se smatra velikim područjem za napredak.

U četvrtom kvadrantu se nalaze atributi koji su važni za kupca, ali koji još nisu ispunili očekivanja. Ovaj kvadrant se smatra „područjem za inovacije i poboljšanja“.

3. Zaključak

Uspeh poštanskog operatora se meri prema ostvarenom profitu, ali i prema broju zadovoljnih i lojalnih korisnika. Postoje različiti načini za merenje i upravljanje zadovoljstvom korisnika, a u ovom radu je prikazan inovativni Kano model. Kano model se koristi za povećanje zadovoljstva korisnika tako što se dobijaju korisne informacije o atributima poštanskih usluga. Zahvaljujući ovim informacijama menadžment operatora može da definiše inovacije ili nove aktivnosti za upravljanje atributima usluge, i tako utiče na stepen zadovoljstva korisnika. U ovom radu je predloženo 12 relevantnih atributa poštanske usluge, koji bi se nakon istraživanja tržišta grupisali u „obavezne“, „jednodimenzionalne“, „atraktivne“ ili „indiferentne“ attribute. Buduće istraživanje će biti usmereno na praktičnu primenu predstavljenog modela, kroz sprovođenje ankete među korisnicima poštanskih usluga, i dobijanje konkretnih, za Poštu Srbije veoma značajnih rezultata. Dodatno poboljšanje predloženog modela može biti izvršeno proširivanjem liste atributa i uključivanjem novih, značajnih, karakterisika koje utiču na zadovoljstvo korisnika poštanske usluge.

Zahvalnica

Ovaj rad je delimično podržan od strane Ministarstva prosvete, nauke i tehnološkog razvoja Vlade Republike Srbije, kroz projekte TR36002 i TR36022 za period 2011-2019.

Literatura

- [1] Kurniawan R., Sebhatu S.P. and Davoudi S. "Passengers' perspective toward airport service quality (ASQ) (Case study at Soekarno-Hatta international airport)", *Journal of the Civil Engineering Forum*, Vol. 3, 2017

- [2] Gambo M.K.K. "Service quality and customer satisfaction among domestic air passengers in Nigeria", *International Journal of Business and Management Studies*, Vol. 8, No. 2, pp. 32-49, 2016
- [3] Leonczuk D. "Application of Kano model to the service quality measurement in road transport: a research concept", *Journal of System and Management Sciences*, Vol. 6, No. 1, pp. 39-53, 2016
- [4] Kilibarda M. "Inovation in logistics services using the Kano model", *Advanced Quality*, Vol. 44, No. 4, Belgrade, Serbia, 2016
- [5] Meng Qingliang, Zhou Nongji, Tian Jian, Chen Yijia, Zhou Fen "Analysis of logistics service attributes based on quantitative Kano model: A case study of express delivering industries in China", *Journal of Service Science and Management* 4, 42-51, 2011
- [6] Sihombing H., Balakrishan P. and Rassiah K. "The improvement priorities required for customer satisfaction using Kano model towards IPA method in service business", *International Business Management*, Vol. 9, Issue 4, pp. 358-366, 2015
- [7] Lin H.S., Hsieh L.Y. and Huang C.C. "Applying Kano's model to analyze the tourism region of the public transportation service quality - Liujiia railway station to Neiwan Scenic Area case study", *Advances in Information Sciences and Service Sciences*, 4(19), 116, 2012
- [8] Lai Huei-Jiun and Wu Hsin-Hung "A case study of applying Kano's model and ANOVA technique in evaluating service quality", *Information Technology Journal*, 10: 89-97, 2011
- [9] Zakon o poštanskim uslugama, Službeni glasnik RS, br. 18/2005, 30/2010 i 62/2014
- [10] Stepen zadovoljenja potreba korisnika univerzalne poštanske usluge, RATEL, 2015
https://www.ratel.rs/uploads/documents/empire_plugin/5b716cddd671c.pdf
- [11] Izveštaji o stanju kvaliteta univerzalne poštanske usluge za 2018. godinu, Pošta Srbije
<https://www.posta.rs/DocumentViewer.aspx?IdDokument=1001045&Dokument=izvestaj-o-stanju-kvaliteta-univerzalne-postanske-usluge-2018-lat.pdf>
- [12] Dimitrijević B., Šelmić M, i Macura D. "Pregled kriterijuma za evaluaciju zadovoljstva korisnika uslugama poštanskih operatora", POSTEL XXXV, Srbija, 2017
- [13] Dimitrijević B., Šelmić M, i Macura D. "Jedan pristup merenju zadovoljstva korisnika opsluživanjem u poštanskom sistemu", POSTEL XXXIV, Srbija, 2016

Abstract: *Service companies, such as the Post of Serbia, must follow a number of directives, be customer oriented and formulate a business strategy with the aim to have satisfied customers, and be successful and competitive at the market. The Post of Serbia should be focus on creating new, and improving existing services in accordance with customers' needs towards making the long-term relations with loyal customers. In addition, postal operators are facing the challenges of growing competition and a very demanding market, where the expected response time is getting shorter. In postal traffic, a quality is not only related to the delivery time, but also: the customer relationship, quality of all segments of the postal service, information about service, service providing, responding to customer complaint, are important attributes of a postal service quality. If the goal of the Post of Serbia is to maximize the number of satisfied and loyal customers, the question is how to achieve it, i.e. how to conduct customer satisfaction surveys, so appropriate measures and activities can be taken to achieve the set goal. This paper presents a Kano model for increasing customer satisfaction with the services provided by the Post of Serbia. By applying the Kano model, all important attributes of the service can be identified, which will maximize the overall customer experience with postal services.*

Keywords: *Kano model, customer satisfaction, postal service*

KANO MODEL TO ENHANCE USER SATISFACTION WITH THE POSTAL SERVICE

Dragana Macura, Milica Šelmić