

# UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA U FUNKCIJI ZADRŽAVANJA POTROŠAČA

---

**Klpač, Tanja**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:775406>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-14**



*Repository / Repozitorij:*

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Tanja Klapač

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S  
KLIJENTIMA U FUNKCIJI ZADRŽAVANJA  
POTROŠAČA**

završni rad

na

specijalističkom diplomskom stručnom studiju

Zagreb, kolovoz 2019.

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB  
Specijalistički diplomski stručni studij  
Marketing i komunikacije

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S  
KLIJENTIMA U FUNKCIJI ZADRŽAVANJA  
POTROŠAČA**  
(završni rad)

MENTOR:  
doc.dr.sc. Dijana Vuković

STUDENT:  
Tanja Klapač

Zagreb, kolovoz 2019.

U Zagrebu, 19.08.2019. godine

## IZJAVA STUDENTA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom

„Upravljanje odnosima s klijentima u funkciji zadržavanja potrošača“

izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentora

Dijane Vuković, doc.dr.sc.

Izjavljujem da je završni rad u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim stručnim diplomskim studijima PVZG-a te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad

„Upravljanje odnosima s klijentima u funkciji zadržavanja potrošača“

(naslov rada)

u javno dostupnom institucijskom repozitoriju *Poslovnog veleučilišta Zagreb* i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br.123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14 i 60/15).

Ime i prezime studenta:

**Tanja Klapač**

**OIB 85702156901**

---

(potpis)



## Sažetak

Da bi bila uspješna, poduzeća moraju voditi računa o potrebama i željama svojih kupaca. To je glavni razlog zašto većina istraživača kontinuirano naglašava koncept marketing odnosa, odnosno važnost zadovoljstva kupaca kako bi se postigla njihova lojalnost, a samim time, kako bi poduzeća zadržala svoje klijente. Nadalje, ističe se utjecaj zadovoljstva kupaca na profitabilnost poduzeća. U skladu s time, ne smije se zanemariti zadovoljstvo i/ili nezadovoljstvo kupaca. Poput mnogih drugih suvremenih pojmova, i pojam upravljanja odnosima s potrošačima (CRM) u svakodnevnoj praksi izaziva dvojbe vezane za njegovo značenje i njegov obuhvat. Razlog tome treba tražiti u činjenici kako je CRM ujedno i strategija i proces i sustav, stoga je teško jednoznačno definirati pojam koji obuhvaća toliko široko područje. Prilikom proučavanja CRM-a treba uzeti u obzir kako je to koncept razvijen u okvirima marketing odnosa i poslovne filozofije koja teži zadovoljavanju individualnih potreba potrošača; potrošača učiniti zadovoljnim i kroz izgradnju sustavne interakcije s potrošačem, potrošača transformirati u klijenta. U radu se istražuje kako se potrošač od anonimne jedinice u masi potrošača transformira u individualiziranu i personaliziranu jedinku, o kojoj se sustavno prikupljaju informacije, ali i kojoj se sustavno te informacije pružaju. Sigurno da su zadovoljstvo kupaca, lojalnost i stopa zadržavanja kupaca važni faktori uspješnosti poduzeća. Upravo se istraživanje u radu provodilo pomoću relevantnih pitanja o kupnji, odnosno elementima kupovine koji se odnose na zadovoljstvo i lojalnost kupaca, a koje je kreirano anketnim upitnikom pomoću Likertove skale. Postavile su se tri hipoteze, prema kojima je dokazano i potvrđeno da zadovoljstvo potrošača ima utjecaj na lojalnost potrošača, ujedno i na poslovanje poduzeća. Nadalje, dokazan je pozitivan utjecaj primjene CRM-a na zadovoljstvo potrošača, a samim time i na uspješnost poslovanja poduzeća.

**Ključne riječi:** *marketing odnosa, zadovoljstvo potrošača, nezadovoljstvo potrošača, lojalnost potrošača, zadržavanje postojećih kupaca, upravljanje odnosima s klijentima, strategija CRM-a*

## **Abstract**

To be successful, organizations must look into the needs and wants of their customers. That is the reason why many researches have continuously emphasized on the importance of relationship marketing, therefore; of customer satisfaction, loyalty and retention. Customer satisfaction is important because many researches have shown that customer satisfaction has a positive effect on an organization's profitability. Due to this, the consequences of customer satisfaction and dissatisfaction must be considered. The concept of CRM (customer relationship management) has been a subject of debate in terms of its meaning and scope. The reason for this is the fact that CRM is a strategy, a process and a system. It is necessary to establish a system of communication facilitating direct interaction with consumers and using it to turn an anonymous individual into an individualized and personalized entity on whom information is being continuously collected, but also one that is being constantly provided with information, which is being investigating in this work. Therefore, customer satisfaction, loyalty and retention are all very important for an organization to be successful. The research taken in this work has been conducting through relevant questions concerning elements of shopping which affect on customer satisfaction an loyalty. Author conducted a questionnaire based on Likert scale. Three hypothesis were set up to confirm or to disprove. All of them have been confirmed, whereby it is concluded that customer satisfaction has a positive influence on customer loyalty. Moreover, it is confirmed that CRM strategy has a positive influence on not only customer satisfaction, but also on company prosperity. In the end, it is concluded that customer satisfaction has an influence on how company will prosper on market place.

**Keywords:** *relationship marketing, customer satisfaction/dissatisfaction,loyalty, retention, customer relationship management, CRM strategy*

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet rada .....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	3
1.3. Struktura rada.....	3
2. Koncept marketing odnosa .....	5
2.1. Definiranje marketing odnosa.....	6
2.2. Od transakcijskog marketinga do marketing odnosa.....	9
2.2.1. Od pred-industrijskog doba do danas .....	11
2.2.2. Nastanak marketinške misli i pred-industrijska era marketinga.....	12
2.2.3. Marketinška orijentacija u pred-industrijsko doba .....	13
2.2.4. Marketinška orijentacija u industrijskoj eri .....	14
2.2.5. Post-industrijska era i pojava relationship marketinga.....	15
2.3. Pretpostavke razvoja marketing odnosa .....	17
3. Zadovoljstvo potrošača .....	20
3.1. Kreiranje vrijednosti za potrošače u cilju njihovog zadovoljstva.....	21
3.2. Definiranje zadovoljstva potrošača.....	24
3.3. Mjerenje zadovoljstva potrošača .....	28
3.3.1. Sustav za praćenje pritužbi i sugestija .....	31
3.3.2. Tajanstvena kupnja .....	33
3.3.3. Analiza izgubljenih klijenata .....	34
3.4. Uloga povjerenja i privrženosti potrošača u stvaranju zadovoljstva i lojalnosti potrošača.....	35
4. LOJALNOST POTROŠAČA .....	39
4.1. Zadržavanje postojećih kupaca .....	43
4.2. Primjena programa lojalnosti potrošača .....	48



4.3. Značaj preporuke kupaca za razvoj marketing odnosa.....	56
5. KONCEPT CRM-a.....	62
5.1. Komponente CRM-a.....	65
5.2. CRM strategija.....	68
5.3. Efekti uspješnosti implementacije koncepta CRM-a.....	72
6. ISTRAŽIVANJE .....	77
6.1. Metodologija.....	77
6.2. Problem istraživanja, predmet i ciljevi istraživanja.....	78
6.3. Istraživačke hipoteze .....	78
6.4. Rezultati istraživanja .....	81
6.5. Diskusija rezultata istraživanja .....	100
7. ZAKLJUČAK.....	102
8. PRILOZI .....	103
9. LITERATURA .....	112
10. POPIS SLIKA .....	116
11. POPIS TABLICA.....	117
12. POPIS GRAFOVA.....	118

## **1. UVOD**

Zadovoljstvo potrošača danas, odnosno zadovoljavanje potreba i želja potrošača, složen je koncept, sačinjen od mnogobrojnih elemenata koji se vremenom mijenjao. Zadatak proizvođača prvenstveno je spoznati, koji su elementi koji utječu na zadovoljstvo potrošača proizvoda i koji elementi marke, odnosno proizvoda utječu na percepciju i stvaranje zadovoljstva potrošača. Da bi se moglo postići kontinuirano zadovoljstvo potrošača uvažavajući trendove u industriji općenito, konstantno se prate i bilježe promjene kod potrošača. Bez obzira na način promatranja i definiranja zadovoljstva u industriji sa ciljem stvaranja zadovoljstva bitni su slijedeći elementi na kojima proizvođači stvaraju zadovoljstvo, a isti izneseni u svrhu dokazivanja ciljeva samog rada:

- zadovoljstvo potrošača je emocionalna ili spoznajna reakcija;
- reakcija se odnosi na određeni fokus interesa potrošača – očekivanja potrošača na proizvod, te upotrebno iskustvo kupljenog i korištenog proizvoda;
- reakcije se pojavljuju u određeno vrijeme – nakon donošenja odluke o kupnji, nakon uporabe proizvoda.

Kupci pri razmatranju različitih proizvoda uvažavajući i prepoznajući kreativnost i efikasnost proizvoda pri odabiru jednog proizvoda na tržištu koju će kupiti, imajući očekivanja o kupljenom proizvodu, odnosno proizvodu koju su odabrali. Lojalnost proizvodu podrazumijeva da će kupci kad dođe vrijeme ponovne kupnje proizvoda ili usluga kojim se žele podmiriti iste potrebe, imajući na umu pozitivno iskustvo i zadovoljstvo, vjerojatno kupiti isti proizvod. Važnost lojalnosti na tržištu određenom proizvodu od neprocjenjive je važnosti, gdje borba za lojalnost osigurava opstanak na tržištu. S druge strane, važnost lojalnosti proizvođačima podrazumijeva mogućnost prilično točnog prognoziranja kupovnog ponašanja potrošača proizvoda u budućnosti. Stoga su velika sredstva usmjerena prema istraživanju zadovoljstva kupaca, zašto kupuju određenu marku proizvoda, kakva su im iskustva pri kupnji proizvoda, te kakva su im iskustva pri korištenju, te da li je kupljeni proizvod ispunio njihova očekivanja.

### **1.1. Predmet rada**

Zadovoljstvo potrošača, odnosno zadovoljavanje potreba i želja potrošača složen je koncept, sačinjen od mnogobrojnih elemenata koji se vremenom mijenjao, a sve u funkciji i sa ciljem zadržavanja potrošača. Zadatak proizvođača danas prvenstveno je spoznati, koji

elementi utječu na zadovoljstvo potrošača te koji elementi imaju snažan utjecaj na stvaranje zadovoljstva potrošača jer upravo ti elementi zadržavaju potrošača i imaju veliki utjecaj na ciljni obujam prodaje. Istraživanje za potrebe diplomskog rada Upravljanje odnosima s klijentima u funkciji zadržavanja potrošača bavi se predmetom iz područja marketinga, odnosno prodaje. Tema se odnosi na elemente koji uključuju zadovoljstvo i lojalnost potrošača određenom proizvodu ili usluzi. Cilj rada jest utvrditi kako implementacijom koncepta upravljanja odnosima s klijentima postići efekt uspješnosti zadržavanja kreirane vrijednosti.

Mnogi stručnjaci iz područja marketinga, prodaje, navode kako se danas odnos između tvrtki i potrošača sve više zasniva na partnerstvu koje rezultira obostranim zadovoljstvom. Analizirajući kategorije prema kojima potrošači percipiraju određeni proizvod, uslugu ili marku, potrebno je poimanje i upravljanje cjelovitom informacijom o svakom ključnom segmentu plasmana proizvoda ili usluge, kako bi te rezultate mogla koristiti u svojoj prodajnoj strategiji. Ti rezultati omogućuju tvrtkama da se usredotoče na napore koji će imati značajan utjecaj na zadovoljstvo potrošača. Zadovoljni potrošači nisu slučajnost, već koncept koji tvrtke grade godinama. Upravo iz tog razloga, modeli ponašanja potrošača mjere se sa ciljem strategije razvoja zadovoljstva potrošača, odnosno zadržavanja potrošača.

Praksa nalaže kako je pad i porast prodaje potrebno ispitati. No, tvrtke se, tek u slučaju dugotrajnog pada rezultata, odlučuju za mjerenje rezultata poslovanja i zadovoljstva potrošača. Složenost ovih odnosa, prikupljanja i analiza informacija, traži visoku razinu stručnosti kako bi se utvrdili korisni podaci.

Tvrtke se danas suočavaju s ozbiljnim promjenama: starenjem stanovništva, promjenom kupovnih navika, opadanjem kupovne moći, ali i sve većom konkurencijom na tržištu. Potrošači i njihovo socijalno okruženje se mijenjaju više nego ikada prije, te je stavljanje potrošača u fokus svake tvrtke ne samo poželjno, nego i nužno. Od presudne je važnosti orijentacija na potrošače, te informacija koji elementi proizvoda za uspostavljanje odnosa sa potrošačima, postizanja zadovoljstva, te njihovog zadržavanja. Navedeno upućuje da suvremeni proizvođači moraju raspolagati sa ključnim informacijama koje su puno više od brojki prošlogodišnje prodaje, istraživanja tržišta i sociodemografskih podataka. Cilj pretpostavlja razumijevanje kupovnih obrazaca potrošača i njihovih potreba u potpunosti te predviđanja njihovih odabira i zadržavanja tih istih potrošača koji su ključni za uspjeh na

tržištu. Alat koji je tvrtkama dostupan, te može osigurati detaljne informacije, tj. podatke za potpunu sliku o potrošačima je CRM, customer relationship management; odnosno upravljanje odnosima s klijentima.

Nužno je, dakle, uz primjenu svih alata i inovativnog pristupa, kontinuirano ispitivati zadovoljstvo potrošača i spoznati njihove navike kupovine.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

U određivanju izvora podataka na raspolaganju su podaci iz primarnih izvora, odnosno primarni podaci. Ovdje se govori o podacima koje je autorica rada sama prikupila u istraživanju. To su, dakle, podaci koji su prikupljeni neposredno od ispitanika pomoću metode anketnog upitnika. Ti se primarni podaci odnose na podatke koji opisuju mišljenja, stavove, osjećaje i druge psihološke varijable. Kod istraživanja tržišta se govori o kvantitativnom i kvalitativnom istraživanju, te se ovdje kreće od karaktera podataka koji se prikupljaju, obrađuju i analiziraju. „Kvantitativo“, koje se koristi u radu, označava da je riječ o podacima koji se daju izraziti brojačno, kao što je npr. potrošnja nekog proizvoda izražena u komadima.

Metoda za prikupljanje primarnih podataka u radu jest metoda anketnog upitnika. Upitnik se sastoji od određene grupe pitanja na koja ispitanici trebaju odgovoriti. Kod pripreme upitnika, vodilo se računa o pažljivo odabranim pitanjima, te njihovom redoslijedu u upitniku. Upitnik je najučestaliji instrument koji se koristi u prikupljanju primarnih podataka. Kod sastavljanja pitanja, koristila su se pitanja zatvorenog tipa. Ovakva pitanja je lakše interpretirati i tabelirati jer sadrže specifične odgovore.

## **1.3. Struktura rada**

Rad je podijeljen u šest poglavlja. U prvom se poglavlju, *Uvod*, ukratko referira na samu temu rada, te se daje okviran pregled daljnje tematike. Sastoji se od podpoglavljja *Predmet rada*, *Izvori i metode prikupljanja podataka* i *Struktura rada*. Drugo se poglavlje naziva *Marketing odnosa*, koji je ključan u razumijevanju daljnjih sastavnica rada. Ovo se poglavlje sastoji od tri podpoglavljja: *Definiranje marketing odnosa*, *Razvoj marketinga od transakcijskog do marketing odnosa*, te na kraju *Pretpostavke razvoja marketing odnosa*. Treće poglavlje nosi naziv *Zadovoljstvo potrošača*, u kojem se objašnjava psihologija i ponašanje potrošača. Sastoji se od četiri podpoglavljja: *Kreiranje vrijednosti za potrošače u cilju njihovog zadovoljstva*, *Definiranje zadovoljstva potrošača*, *Mjerenje zadovoljstva*

potrošača, te *Uloga povjerenja i privrženosti potrošača u stvaranju zadovoljstva i lojalnosti potrošača*. Četvrto se poglavlje naziva *Lojalnost potrošača*, u kojem se opisuje proces „pretvorbe“ kupca u klijenta. To se detaljnije opisuje u četiri podpoglavlja: *Zadržavanje postojećih kupaca*, *Primjena programa lojalnosti potrošača*, *Efekti zadržavanja postojećih potrošača* i *Značaj preporuke kupaca za razvoj marketing odnosa*. U petom poglavlju, *Koncept CRM-a*, govori se o CRM-u kao tehnološkom rješenju, ali još važnije, kao o strategiji. To se obrazlaže kroz tri podpoglavlja: *Komponente CRM-a*, *CRM strategija* i *Efekti uspješnosti implementacije koncepta CRM-a*. Šesto se poglavlje, *Istraživanje*, odnosi na sam proces istraživanja, u kojem se analiziraju rezultati anketnog upitnika, koji se potom interpretiraju za diskusiju. Sastoji se o pet podpoglavlja: *Metodologija*, *Problem istraživanja*, *Predmet i ciljevi istraživanja*, *Istraživačke hipoteze*, *Rezultati istraživanja* i *Diskusija rezultata istraživanja*. U zadnjem se poglavlju navodi *Zaključak* temeljen na interpretaciji podataka.

## 2. KONCEPT MARKETING ODNOSA

U suvremenim tržišnim uvjetima, koju karakterizira iznimno jaka razine konkurencije i zrelost većine tržišta, konkurentnost i prilagodljivost tržištu više no ikada postaju suštinska pitanja uspješnosti, ali i samog opstanka poduzeća. U nastojanju pronalaženja „recepta uspješnosti“ došlo je do značajnije promjene paradigme u marketingu. Naime, strateški fokus nekada dominantno orijentiran na pojedinačne transakcije i privlačenje novih kupaca, u suvremenoj marketinškoj paradigmi prerasta u orijentiranost na profitabilno dugoročno zadržavanje kupaca. Nastoje se razviti dugoročni odnosi s kupcima i ojačati njihova vjernost marki, proizvodu i/ili poduzeću, tijekom njihovog životnog vijeka. Upravo takve odnose moguće je ostvariti jedino razvijanjem i njegovanjem odnosa poduzeća s pojedinačnim kupcem, i to konstantnim pružanjem više vrijednosti za kupca, što je moguće ostvariti jedino ako poduzeće uspješno razvija partnerske odnose i suradnju sa svim sudionicima marketinškog kanala.

Prethodni argumenti osnova su danas sveprisutne marketinške paradigme „marketing odnosa“ koju mnogi znameniti marketinški stručnjaci smatraju marketinškom disciplinom koja u potpunosti mijenja lice i naličje marketinške misli i prakse. Svakako, za razvoj ove discipline, potrebno je rasvijetliti konceptualne temelje paradigme marketing odnosa, što još uvijek predstavlja značajan izazov znanstvenicima i istraživačima na ovom području. Uzroci razmimoilaženja su brojni. Premda je ova paradigma u novije vrijeme privukla interes velike većine znanstvenika iz gotovo svih područja marketinga, ona još uvijek predstavlja nedovoljno istražen izazov za budućnost, ali bez dvojbe dominantnu paradigmu i orijentaciju u marketing odnosu danas.

Ostaje li marketing samo podrška prodaji? Je li marketing komercijaliziran kada se gleda sa stajališta praktičara? Uspijeva li savladati jaz između teško primjenjivog teoretiziranja znanstvenika u marketingu, i taktiziranja u komercijalnoj sferi? Nepobitno je da je marketinška disciplina doživjela iznimne promjene od sredine 20.stoljeća do danas, no je li uspjela „živjeti“ prema svojim konceptualnim temeljima? Vrijedi li još uvijek parola „kupac je na prvom mjestu“...te je li vrijedila ikada?<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup>Dorotić, M.: Promjena strateškog fokusa u marketingu-razvoj relationship marketing paradigme, UDK 658.8, Vol 17, 2005. Str. 7-24

Meldrum, Shetht i Sisodia<sup>2</sup> su tek neki od autora koji naglašavaju kako je kratkoročni fokus usmjeravanja na imperativ prodaje samo usmjerenost na kratkoročne dobitke, koji često ugrožavaju dugoročne odnose s kupcima, a tako i sa drugim partnerima u marketinškim kanalima. Je li došlo vrijeme da se vratimo natrag korijenima marketinga.

## **2.1. Definiranje marketing odnosa**

Marketing sam po sebi nije više samo pojam razvijanja, prodavanja i distribucije proizvoda. Zapravo, više je usmjeren na razvoj i uspostavljanje dugoročnih odnosa sa kupcima. Promjena u shvaćanju je svakako nastala pojavom novog, globalnog tržišta, brojne rastuće konkurencije, zahtjevnijih i samosvjesnih potrošača. Evans i Laskin navode „Marketing odnosa je pristup temeljen isključivo na klijentu, dok poduzeće radi na naporima održavanja dugoročnih poslovnih odnosa sa potencijalnim i postojećim kupcima“.<sup>3</sup>Marketing odnosa možemo promatrati sa više gledišta ili razina. Na taktičkoj razini, marketing odnosa se koristi kao sredstvo promocije prodaje. Na strategijskoj razini, marketing odnosa promatra se kao proces kojim dobavljači nastoje „vezati“ kupce preko pravnih, ekonomskih, tehnoloških, geografskih i vremenskih veza. No, takve veze mogu prije dovesti do zadržavanja, nego do očuvanja, te poduzeće koje nije ostvarilo dublji odnos sa kupcem, može pokazati nesposobnost održavanja tih odnosa ako se promijeni tehnološko ili pravno okruženje. Gdje je veza ostvarena putem uzajamno korisne suradnje, uzajamne zavisnosti i dijeljenja rizika, taj će odnos rezultirati većom stabilnošću i izdržljivošću.

Na filozofskoj razini, marketing odnosa zadire u srž filozofije marketinga. Marketing odnosa kao filozofija, preusmjerava strategiju marketinga od proizvoda i njegovog životnog ciklusa ka životnom ciklusu odnosa sa kupcem. Ovdje ističemo ključne osobine filozofije marketing odnosa- korištenje svih zaposlenih u organizaciji za profitabilno ispunjavanje potreba tijekom životnog vijeka ciljnih kupaca bolje od konkurenata.

---

<sup>2</sup>Meldrum, M. : A marketorientation, Marketing management: A relationship marketing Cranfieldschool of management, Houndmills, Macmillan Press Ltd, 2000. P 3,7

Naime, nisu od važnosti isključivo odnosi između kupca i prodavača. Postoji i mreža drugih odnosa, kao što su oni izvan organizacije. Navest ćemo tržišta s kojima organizacije imaju važne odnose<sup>3</sup>:

- Tržište kupaca, gdje je naglasak na uspostavljanju odnosa privlačenja i zadržavanja kupaca. Referentno tržište, koje obuhvaća sve organizacijske kontakte koji imaju potencijal pružanja usmene podrške poduzeću.
- Tržište dobavljača, gdje je potreba poboljšanja kooperativnih odnosa kupac-prodavač, koji su refleksija „win-win“ situacije. Naglasak je na postizanju pouzdanosti kvalitete, isporuke, fleksibilnosti u poslovanju i sniženja troškova.
- Tržište zaposlenih ističe vitalnu ulogu ljudi u organizaciji, gdje uspjeh iste ovisi o privlačenju dovoljnog broja motiviranih i educiranih zaposlenika. Tržište utjecaja uključuje strane koje mogu utjecati na poslovnu sredinu u kojoj organizacija posluje.

Interno tržište priznaje zaposlene kao interne kupce i važnost uspostavljanja snažnih odnosa s njima. Dakle, marketing je u organizacijama posao svih koji u njoj rade.

Prema svemu navedenom, marketing odnosa uključuje proces kreiranja, zadržavanja i poboljšavanja čvrstih odnosa poduzeća s kupcem, i ostalim sudionicima marketinškog kanala. Osnovna svrha marketing odnosa jest uspostaviti, održati i ojačati odnose s kupcima i ostalim partnerima u marketingu, uz ostvarivanje profita, tako da se ostvare ciljevi i zadovoljstvo svih uključenih. Dakle, dva su osnovna smjera sagledavanja marketing odnosa. Prema naprijed-izgradnja i unapređivanje odnosa poduzeća s krajnjim kupcima, i prema natrag-izgradnja i upravljanje odnosima s partnerima u marketinškim kanalima.

Nadalje, marketing odnosa jest filozofija poslovanja, strategijska orijentacija, koja se preusmjerava na zadržavanje postojećih kupaca, ali i na stjecanje novih kupaca. Ova filozofija pretpostavlja kupčevu želju za kontinuiranim odnosom sa jednom organizacijom, umjesto da stalno prelaze od jednog do drugog poduzeća u traganju za vrijednošću. Oslanjajući se na ovu pretpostavku, i činjenicu da je obično mnogo jeftinije zadržati postojeće kupce, nego steći nove, mnoge organizacije uspješno rade na strategijama za zadržavanje kupaca.

---

<sup>3</sup>Buttle, F.: Relationship marketing, theory and practice, Sage publication, London, 1996



Tradicionalno promatranje marketinga kao jednostavnog proces razmjene- marketinga transakcije, zamjenjuje se upravo marketingom odnosa. Tako kupci postaju partneri, a poduzeća preuzimaju dugoročne obaveze za održavanje tih odnosa sa kvalitetom, uslugama i inovacijama. Marketing odnosa uočava veliki značaj internog marketinga za uspjeh planova eksternog marketinga. Programi koji poboljšavaju usluge kupcima unutar poduzeća, također podižu produktivnost i moral zaposlenih, što rezultira kvalitetnijim odnosima sa kupcima izvan organizacije.

Istraživanja sugeriraju postojanje tri kategorije marketing odnosa: marketing zasnovan na bazi podataka, interaktivni marketing i marketing mreža. U marketingu, koji je zasnovan na bazi podataka, naglasak je još uvijek na tržišnoj transakciji, ali se uključuje razmjena informacija. Poduzeća se oslanjaju na informacijsku tehnologiju, u formi baze podataka ili Interneta, kako bi uspostavili odnos sa ciljnim kupcima i zadržali njihovu pažnju tijekom vremena. No međutim, priroda ovih odnosa nije uvijek tako bliska. Iako se tehnologija koristi za personalizaciju odnosa, isti ostaju nekako daleko. Drugačiju situaciju nalazimo kod interaktivnog marketinga. Ovdje postoji direktna (lice u lice) interakcija između kupaca i prodavatelja, te se vrijednost povećava putem ljudi i društvenih procesa.

Kada poduzeća angažiraju resurse za razvoj pozicije u mreži odnosa sa kupcima, distributerima, dobavljačima, medijima, konzultantima, raznim trgovačkim udruženjima, državnim agencijama, konkurentima i čak kupcima njihovih kupaca, govorimo o marketingu mreža. Sami individualni kupci mogu uspostaviti odnose sa nekoliko različitih pojedinaca ili službi unutar poduzeća.

Dakle, primarni cilj marketing odnosa jest stvaranje i održavanje baze kupaca koji su profitabilni za organizaciju. Da bi se postigao ovaj cilj, poduzeće se usmjerava na uspostavljanje, održavanje i pojačavanje odnosa sa kupcima. U okviru toga, prvi cilj marketing odnosa jest ostvarenje pune vrijednosti za vrijeme životnog vijeka svakog kupca, a drugi cilj jest povećanje vrijednosti vijeka života svakog kupca i da se stalno povećava iz godine u godinu. Treći cilj jest da se ostvareni višak profita iskoristi za detektiranje novih kupaca, uz sve niže troškove njihovog privlačenja. Cilj je dugoročan, profitabilan opstanak, a

ostvaruje se marketingom koji je usmjeren na kupca. Jer, svaki posao započinje i završava sa kupcem.<sup>4</sup>

Nadalje, Gronroos definira marketing odnosa kao „*Cilj marketinga jest uspostaviti, održavati i nadograđivati odnose sa kupcima i drugim partnerima, uz postizanje profita, i ispunjenje obećanja.*“ Autor također naglašava kako takve veze sa kupcima nisu uvijek nužno dugoročne, jer ta suradnja može imati dva pravca: samo privlačenje kupca, te izgradnja snažnih odnosa u svrhu postizanja profitabilnosti.

Autori Kotler i Kellerzaokružuju definiciju marketing odnosa holističkim pristupom. Dodaju kako sve u marketingu ima jednaku važnost, od kupca, partnera, zaposlenika, do konkurencije i društva u cjelini. Stoga, zaključujemo kako marketing zasigurno treba raznoliku, integriranu perspektivu kako bi se razvijao efektivno.<sup>5</sup>

## **2.2. Od transakcijskog marketinga do marketing odnosa**

Na tržištima širom svijeta događaju se paralelno procesi, koji dovode do neophodnih promjena u načinu komuniciranja sa potrošačima. Sve nastale promjene imaju isto ishodište, odnosno činjenicu da im je životni ciklus proizvoda je dramatično skraćen. Broj konkurenata se smanjio, ali je broj marki koje se prodaju na tržištu značajno povećan. Jeftinije je zamijeniti nego popraviti. Domaća tržišta postaju nedovoljna. Sve je veći naglasak na direktnom *online marketingu*. Ljudi, bilo gdje u svijetu, imaju pristup internetu, gdje mogu potražiti i naručiti željeni proizvod. Prostor za oglašavanje je sve zasićeniji. Sa jedne strane, tržišni segmenti su sve manji i manji, a, sa druge strane, mediji su jako fragmentirani. Postaje sve teže napraviti dobitnu kombinaciju medija za komunikaciju sa ciljnim segmentom, jer postaje neophodno da i proizvodi i kanali komunikacije budu prilagođeni mjeri pojedinačnog potrošača. Digitalna tehnologija je napravila revoluciju u komuniciranju. Smanjuju se mogućnosti za privlačenje pažnje potrošača jer oni postaju probirljivi ili jednostavno ignoriraju poruke. Sve veći pritisak u pravcu smanjivanja troškova usmjerava suvremena poduzeća na manju komunikaciju preko zakupljenih medija (TV, novine, radio), a sve više preko vlastitih medija objava na društvenim medijima. Navedene promjene, koje su se desile

---

<sup>4</sup>Buttle, F.: Relationship marketing, theory and practice, Sage publication, London, 1996

<sup>5</sup>Ivanković, J. : Relationship marketing and managing value delivery to customers, Ekonomski pregled, vol 59, 2008. Str. 523.548

na globalnim tržištima, dovele su i do promjene same suštine marketinga. Marketing se u početku definirao kao jednostavni proces razmjene, pa je tako i transakcioni marketing označavan kao koncept koji se temelji na transakciji, ima fokus na prodaji i podrazumijeva nizak ili srednji kontakt sa kupcem i kupcu daje relativno nizak prioritet. Takav koncept marketinga, koji je nekada mogao ispuniti zadaneposlovne ciljeve, to više nije u stanju i evoluirao je, preko marketinga odnosa, u marketing mreže. Svaki od ovih oblika marketinga ima svoje specifičnosti i karakteristike.

Smatrajući transakcijski marketing konceptom koji više ne funkcionira, odnosno, idejom koja više ne može ispuniti poslovne ciljeve, suvremena poduzeća razvijaju marketing odnosa kao proces stvaranja, održavanja i pojačavanja snažnih, vrijednih odnosa sa potrošačima i ostalim dionicima. Odnosno, razvijanjem marketinga odnosa suvremena poduzeća nastoje(Ivanković, J., 2008.):

- dominirati na specifičnom dijelu tržišta razvijajući visoko prilagođeni proizvod;
- biti posvećeni razvijanju duboke veze sa potrošačima;
- biti izuzetno prilagodljivi, kako tržištu, tako i dobavljačima, konkurenciji i okolini općenito.

Za marketing odnosa se može reći i da je konstatna primjena ažurnog znanja o potrošačima, ali i proizvodima i uslugama, koja se komunicira interaktivno, u cilju razvijanja dugoročnih veza i međusobne koristi. Marketing odnosa posebno potencira razvijanje dvosmjernog odnosa kupac-prodavatelj i stalno izgrađivanje ovog odnosa. Pod utjecajem sve bržih promjena na tržištima, razvoja tehnologije i njenom povećanom utjecaju, i marketing odnosa je počeo evoluciju i promjenu same paradigme marketinga.

Dok je kod transakcijskog i marketinga odnosa karakteristično «prodavatelj radi za kupca», u marketingu mreže se potencira integracija distribucije, istraživanja i razvoja i proizvodnje sa ponašanjem i potrebom potrošača. Organizacijom na više nivoa, multipersonalnim komuniciranjem i recipročnim odnosima, stvara se mreža svih igrača na tržištu, koja vodi dugoročnim međusobnim koristima. Mrežni marketing na jednom nivou podrazumijeva komuniciranje između svih tržišnih igrača (kupaca, distributera, dobavljača, medija, konsultanata, državnih agencija), ali na drugom nivou, podrazumijeva i komunikaciju unutar potrošačkog okruženja. Ovo znači da se potrošači podstiču da preporučuju davateljima

usluga svojim prijateljima i poznanicima. Mrežni marketing pozicionira poduzeće u povezujući skup odnosa među poduzećima i sa samim tržištem.

### **2.2.1. Od pred-industrijskog doba do danas**

Danas je teško pronaći tržište koje ne odlikuje iznimno bogata ponuda, velika razina konkurencije i stalna promjenjivost. Drugim riječima, može se reći kako značajan dio suvremenih tržišta roba i usluga karakterizira „zrelost“ tržišta, vrlo visoka razina ponude i jaka konkurencija. Stoga, osnovni imperativ opstanka postaje pitanje kako konkurirati i uspjeti u današnjim tržišnim uvjetima, što povećava važnost uspješnog upravljanja marketingom.

Gledano s perspektive povijesti, marketing odnosa nije nešto što bi se moglo definirati „novim izumom“. Prije industrijske revolucije i pojave masovne proizvodnje, razmjene roba bile su karakterizirane osobnom uslugom i izravnim kontaktom sa vlasnicima trgovina. Tako je vlasnik trgovine vodio brigu o individualnim potrebama kupaca. Kad je masovna proizvodnja uzela maha, poduzeća su intenzivirala fokus na prodaju proizvoda i usluga. No, ubrzo je postalo evidentno kako orijentacija isključivo na prodaju ne osigurava potencijalne buduće kupovine. Postalo je jasno da poduzeća moraju razmišljati o načinima dugoročno uspješnog poslovanja, kako bi opstala na brzo rastućem globalnom tržištu.<sup>6</sup> Nadalje, fokus se marketinga, sa novim saznanjima, počeo mijenjati- od transakcijski orijentiranog marketinga, do marketinga odnosa. Tako se marketing odnosa počeo fokusirati na zadržavanje kupaca, ponudu postkupovne usluge, dugoročnu viziju odnosa sa kupcem te na interdisciplinarnu strategiju unutar organizacije. Faktori koji su svakako doprinijeli razvoju marketing odnosa, a koje ćemo kasnije u radu opširnije objasniti, su: globalna konkurencija, zahtjevniji i sofisticiraniji potrošači, povećana fragmentacija tržišta potrošača, promjena ponašanja potrošača, kontinuirano povećanje standarda kvalitete, te utjecaj tehnologije.

Postalo je jasno kako, na brzo rastućem tržištu, uspjeh organizacije ovisi o njenoj sposobnosti da zadrži bazu postojećih kupaca. Naglašava se evaluacija riječi „klijent“, koja se poistovjećuje sa pojmom „unutarnji klijent“, a referira se na same zaposlenike poduzeća, koji

---

<sup>6</sup> Ivanković, J. : Relationship marketing and managing value delivery to customers, Ekonomski pregled, vol 59, 2008. Str. 523.548

uslužuju „vanjske klijente“. Samim time, interni odnosi stvaraju temelje izgradnje odnosa sa eksternim klijentima. Integralni dio marketing odnosa postaje koncept povjerenja. Naspram tradicionalnog marketinga orijentiranog na vrijednost transakcije, novi koncept marketinga, temeljen na izgradnji i očuvanju dugoročnih odnosa sa kupcima, postaje temelj uspješnosti svakog poduzeća.

Naime, organizacija na temelju povjerenja ispunjava obećanja prema svojim klijentima. No, valja imati na umu, ako poduzeće ne ispunjava obećanja, odnosi sa klijentima sigurno neće biti dugoročni. Gronroos zaključuje kako je marketing odnosa, kao prevladavajući koncept marketinga, još u svojim začecima, iako se etablirao kao temeljna paradigma u modernom industrijskom, te uslužnom marketingu.<sup>7</sup>

### **2.2.2. Nastanak marketinške misli i pred-industrijska era marketinga**

Premda se marketinške prakse mogu pratiti još od vremena prije Krista, marketinška se disciplina kao samostalna razvija iz ekonomije. Nastanak i rast discipline marketinga potaknut je nedostatkom interesa ekonomista za detaljnim proučavanjem tržišnog ponašanja, posebice sa aspekta posrednika.

Prva tri desetljeća karakterizirao je porast broja posrednika i važnosti distribucijskih kanala tijekom ere industrijalizacije. Prvi su marketinški stručnjaci bili usmjereni ka operacionalnim pitanjima učinkovitosti marketinških kanala u premošćivanju jaza vremena i prostora u prijenosu proizvoda od proizvođača ka kupcu. Stoga, može se reći kako je marketinška disciplina nastala u sklopu institucionalne škole misli, s osnovnom preokupacijom na funkcije veletrgovaca i maloprodavača kao institucija marketinga. Zato je i razumljivo da se marketinška disciplina primarno fokusirala na mjerenje pojedinačnih transakcija i razmjenu.<sup>8</sup> Premda je kasnije institucionalna škola promišljanja modificirana stajalištima organizacijske dinamike, a na marketinšku su disciplinu utjecale ostale društvene znanosti, aspekt razmjene ostao je centralnim fokusom u marketingu.

---

<sup>7</sup> Ivanković, J. : Relationship marketing and managing value delivery to customers, Ekonomski pregled, vol 59, 2008. Str. 523.548

<sup>8</sup>Rust, R.T., Ambler,T., Carpenter, G.S., Kumar, V., Srivatsava, R.K.: Measuring marketing productivity, Currentknowledgeand future directions, Journal of marketing, vol 68, 2004. P 76-89

Tek pred kraj 20. stoljeća porasle su kritike paradigme razmjene i njezine mogućnosti da objasni rastući fenomen razvijanja odnosa između poduzeća i njemu važnih interesnih skupina. Time nastaje tzv.paradigma odnosa, koja stoji u suprotnosti sa paradigmom razmjene.

Usmjerenost na marketinšku koncepciju razvoja odnosa dovela je 1980-tih godina do snažne promjene paradigme u marketingu, u kojoj je marketinški koncept i istraživanje doživjelo snažan preokret. Taj se preokret očitovao u nastanku koncepcije „relationship marketinga“, u Hrvatskoj prevedenog kao marketing odnosa.<sup>9</sup>

Tek pred kraj 20. stoljeća porasle su kritike paradigme razmjene i njezine mogućnosti da objasni rastući fenomen razvijanja odnosa između poduzeća i njemu važnih interesnih skupina. Time nastaje tzv.paradigma odnosa, koja stoji u suprotnosti sa paradigmom razmjene. Usmjerenost na marketinšku koncepciju razvoja odnosa dovela je 1980-tih godina do snažne promjene paradigme u marketingu, u kojoj je marketinški koncept i istraživanje doživjelo snažan preokret. Taj se preokret očitovao u nastanku koncepcije „relationship marketinga“, u Hrvatskoj prevedenog kao marketing odnosa.<sup>10</sup>

### **2.2.3. Marketinška orijentacija u pred-industrijsko doba**

Pred-industrijsko se društvo, do početka 20.st., baziralo na agrikulturi i trgovini proizvodima malih obrtnika. Poljoprivrednici su na sajmovima prodavali svoje proizvode krajnjim kupcima, što je omogućavalo osobni, direktni kontakt između proizvođača i potrošača. U to je doba cvjetao „one-to one“ marketing, dakle proizvodnja i prodaja individualiziranih proizvoda prema željama i specifikacijama poznatog kupca.

Slično je bilo i s malobrojnim trgovcima koji su međusobno gajili čvrste, dugoročne odnose suradnje. Element povjerenja i partnerstva je bio toliko jak, da su rijetko kada novopridošlice primane u sustav. Zadržavanje kupaca, poticanje na vjernost i ponavljanje kupovine, predstavljali su osnovne preokupacije marketinških stručnjaka u pred-industrijsko

---

<sup>9</sup> Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeitnaml, V.A.: Return on marketing: using customer equality to focus marketing strategy, Journal of marketing, vol 68, 2004. P 109-127

<sup>10</sup>Sheth, J.N., Parvatiyar, A.: The revolution of relationship marketing, International Business rewiev, vol 4, 1995. P 397-418

vrijeme. Razvoj „brandinga“ kao marketinške prakse vjerojatno se može označiti kao najbolji dokaz ovim tvrdnjama. Naime, sam pojam „brandinga“ (upravljanja markom) potječe od označavanja stoke radi njezine prepoznatljivosti, a za nju su „proizvođači“ jamčili svojim imenom.<sup>11</sup>

#### **2.2.4. Marketinška orijentacija u industrijskoj eri**

Tehnološka su otkrića početkom 20.stoljeća potakla industrijsku revoluciju koja je dovela do pojave masovne proizvodnje, ali i masovne prodaje, koja je uzrokovala usmjerenost na transakcijski pristup. Ljudi su se počeli seliti sa svojih malih gospodarstava, tražeći posao u industrijskim gradovima, što je uzrokovalo porast potražnje za osnovnim proizvodima svakodnevnih, široke potrošnje. Sve navedeno omogućilo je proizvođačima „ekonomiju obujma“. Međutim, premda je ekonomija obujma omogućavala proizvodnju uz niže troškove, što je snižavalo cijenu proizvoda, ponuda je rasla brže od potražnje. To je uzrokovalo pojavu velike količine zaliha na skladištu. Ovakvi su tržišni uvjeti pogodovali razvitku orijentacije na agresivnu prodaju, te razvoju sektora posredništva (veletrgovaca, maloprodavača...) koji su bili voljni snositi rizik i troškove upravljanja zalihama, te traženja i nagovaranja kupaca na kupnju. Stoga je logično da prvotni fokus marketinga bio najvećim dijelom usmjeren na ostvarivanje prodaje, a ne na održavanje dugoročnih odnosa.

Sve do kraja 2.svjetskog rata, marketinška praksa je bila prvenstveno usmjerena na promociju masovne potrošnje. Tako je marketing smatran uspješnim, samo ako je rezultirao direktnim povećanjem prodaje. Neki su marketinški stručnjaci odlučili koristiti ekstremne prakse poput lažnog promoviranja svojstava proizvoda (tzv.reklamiranja) i zavodljivih propagandnih poruka, koje nisu podržane ostalim elementima marketinškog miksa. U velikom broju slučajeva, marketing se u poslovnoj praksi do danas nije uspio maknuti od ovih postulata i kratkoročnih mjera uspješnosti u maksimiziranju profita.<sup>12</sup> Škola upravljanja marketingom je u kasnom periodu industrijske ere pogodovala razvoju dvaju važnih trendova. Prvi se očituje u postupnom shvaćanju presudne uloge ponovne kupnje od strane marketinških stručnjaka, što usmjerava njihov fokus ka potvrđivanju vjernosti prema marki. Naglasak je na

---

<sup>11</sup>Sinčić, D.: Marketing poslovnih tržišta, u Marketing (Previšić, J., Ozretić Došen Đ., urednici) 2004. Zagreb, Adverta

<sup>12</sup>Uncles, M.D., Dowling, G.R., Hammond, K: Customerloyaltyandcustomerloyaltyprograms, Journal ofconsumer marketing, vol 20(4), 2003. P 294-316

shvaćanju važnosti prednosti usmjeravanja/fokusiranja na specifične segmente kupaca, čije potrebe poduzeće može uspješnije zadovoljiti, te se na taj način diferencirati u odnosu na konkurenciju. Drugi se očituje u promjeni fokusa s pojedinačne transakcije na kontinuirane, dugoročne transakcije, što je omogućilo proširivanje poslovanja na različite dijelove svijeta.<sup>13</sup>

### 2.2.5. Post-industrijska era i pojava relationship marketinga

Post-industrijska era, koja se javila od 1980-tih nadalje, predstavlja jasan odmak od usmjerenosti na razmjenu, kojom se očitovao marketing industrijske ere. Umjesto usmjerenosti na kupnju proizvoda ili usluge, kupci su postali zainteresirani za kupnju dugoročnih odnosa s dobavljačima, što je dovelo do razvoja „keyaccount management“ programa, strateške suradnje među članovima marketinških kanala, te strateških saveza među konkurentima. Razvoj marketinške orijentacije usmjerene na uspostavljanje i održavanje dugoročnih odnosa u post-industrijskoj eri predstavlja ponovno rođenje direktnog marketinga između proizvođača i potrošača. Međutim, ovog je puta direktni marketing oboružan moćnim alatima koje je omogućio tehnološko-informatički razvoj.

Dakle, danas mogućnost masovne proizvodnje suvremena tehnologija pretvara u mogućnost masovnog prilagođavanja kupcu. To znači da je i na masovnom tržištu moguće ponuditi visoko individualiziran proizvod koristeći velike baze podataka, ostale sofisticirane elemente direktnog marketinga, te suvremene proizvodne procese. Digitalnom erom početka 21.stoljeća slobodno možemo reći vlada svemoćni direktni marketing.

Konačno, danas, u vremenu hiper-konkurencije i zrelosti tržišta, marketing je jednostavno primoran usmjeriti se na aspekt zadržavanja kupaca i izgradnje vjernosti, kako krajnjih kupaca, tako i poslovnih partnera. Suvremeni marketing, stoga, karakterizira promjena fokusa ka marketinškoj paradigmi odnosa i suradnje, koja uvelike mijenja i lice i naličje poimanja marketinga.<sup>14</sup> *Tablica 1.* prikazuje osnovne razlike između transakcijske i *relationship* paradigme u marketingu iz koje je vidljivo da je *relationship* marketing usmjeren na zadržavanje kupaca, što ukratko znači i kontinuirani kontakt sa kupcima, te da je *relationship*

---

<sup>13</sup>Vugrinec Hitrec, V., Frajlić, D.: Izazovi marketinga, u Marketing, Previšić, J., Bratko, S.(urednici), 2001. Sinergija, Zagreb, Str. 51-89

<sup>14</sup>Dorotić, M.: Promjena strateškog fokusa u marketingu-razvoj relationship marketing paradigme, UDK 658.8, Vol 17, 2005. Str. 7-24



marketing fokusiran na vrijednost za kupca te da svoje aktivnosti usmjerava na zadovoljavanje potreba i želja sadašnjih potrošača i otkrivanje želja i potreba kod novih potrošača. Također, relationship marketing svoje aktivnosti, te nastoji dugoročno planirati prateći promjene u profilima potrošača, njihovim uobičajenim obrascima. Ukratko, može se zaključiti kako je poduzećima koja razvijaju *relationship* marketing kvaliteta na prvom mjestu.

**Tablica 1** Osnovne razlike između transakcijske i relationship paradigme u marketingu<sup>1</sup>

<b>Transakcijski fokus</b>	<b>Relationship fokus</b>
<b>Usmjerenost na pojedinačnu prodaju</b>	<b>Usmjerenost na zadržavanje kupaca</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ nekontinuirani kontakt s kupcima</li> <li>➤ fokus na karakteristike proizvoda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kontinuirani kontakt s kupcima</li> <li>➤ fokus na vrijednost za kupca</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ kratkoročna orijentacija</li> <li>➤ malo naglašavanje usluge za kupca</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ dugoročna orijentacija</li> <li>➤ jako naglašavanje usluge za kupca</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ limitirano obvezivanje na zadovoljavanje očekivanja kupca</li> <li>➤ kvaliteta je briga proizvodnog osoblja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ visoko razvijena svijest o potrebi zadovoljenja kupčevih očekivanja</li> <li>➤ kvaliteta je briga svih djelatnika u poduzeću</li> </ul>

Izvor- prilagođeno prema Payne, A.: Relationship marketing, managing multiple markets, Marketing management: A relationship marketing perspective, Cranfield school of management, Houndmills, Macmillan Press Ltd, 2000. P 19

Dakle, osnovni princip na kojem je utemeljen *relationship* marketing glasi: što je veća razina zadovoljstva kupca s odnosom koji ima s poduzećem i njegovim partnerima, to je veća vjerojatnost zadržavanja kupca. Marketing odnosa uključuje poboljšanje internih postupaka. Korisnici prema istraživanjima napuštaju poduzeća ne iz razloga što im se proizvod ne sviđa, već iz razloga što su frustrirani uslugom. Ukoliko poduzeće nastoji pojednostavniti svoje postupke istraživanja potvrđuju pretpostavku da će kupci biti sretniji bez obzira na probleme na koje mogu naići na tržištu. Tehnologija također igra važnu ulogu u marketingu odnosa.

Internet je tvrtkama olakšao praćenje, pohranu, analizu i korištenje ogromnih količina informacija o korisnicima. Kupcima se nude personalizirani oglasi, posebne ponude i ubrzana usluga kao znak zahvalnosti za njihovu odanost. Web-lokacije, SEO optimalizacija i društveni mediji omogućuju poslovnim subjektima da angažiraju svoje potrošače na neformalan i kontinuiran način. U prošlosti, bilo bi nemoguće voditi korisne zapise o svakom pojedinom potrošaču, ali tehnologija olakšava tvrtkama automatiziranje marketinških napora.

### **2.3. Pretpostavke razvoja marketing odnosa**

Brojni su razlozi doveli do razvoja marketing odnosa<sup>15</sup>:

1. Opadanje troškova informacijske tehnologije. Dostignuća u informacijskoj tehnologiji imala su dramatične efekte u razvoju aktivnosti marketing odnosa. U nekoliko proteklih godina, troškovi držanja i razvoja baze podataka o kupcima su više nego prepolovljeni, te i dalje padaju. Računalna tehnologija je doživjela značajna poboljšanja, kako u kapacitetu, tako i u troškovima skladištenja. Ova poboljšanja omogućavaju baš ono što je potrebno prodavatelju da bi pratio svoje kupce. Poduzeća postaju sposobna vrlo brzo saznati status određenog kupca, kao što je struktura njegovog ranijeg naručivanja, preferencija proizvoda i profitabilnost. Sadašnji i budući razvoj računala, usmjerujući se na održavanje baze podataka o kupcima, vrijedit će za marketing ono što je parni stroj značio za proizvodnju. Tako će poduzeća ući u individualne dijaloge sa svojim kupcima preko direktne pošte, i sve više preko elektronskih sredstava.
2. Mogućnost stvaranja visokokvalitetne baze podataka. Poduzeća mogu stvoriti bazu podataka putem pošte, upitnika i promocije, kupiti je od specijalista koji se time bave, ili što je najčešće-jedno i drugo. Neke od ovih baza podataka sadrže sasvim detaljne informacije, npr. veličina i bliža okolina kuće; dok kompletna baza podataka npr. Donnelya u SAD-u sadrži 124 mil potrošača sa kućnim adresama. Informacijska tehnologija je zapravo ta koja je omogućila marketing odnosa. Marketing podaci, sami po sebi, imaju malu vrijednost, oni su jednostavno činjenice ili statistika. Da bi se ti podaci preveli u informaciju, dakle podaci koji su organizirani na način koji vodi ka marketing akciji, moraju biti nepristrani, vezani uz problem,

---

<sup>15</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa 06.07.2019.)

dostupni, organizirani i prezentirani na način koji pomaže menadžeru marketinga da donese odluku koja vodi ka marketing akciji.

3. Promjena fokusa marketinga- od naglašavanja proizvoda ka naglašavanju odnosa. Na sve konkurentnijim tržištima, da bi se diferencirali proizvodi jedne organizacije od njenih konkurenata, nije dovoljno da proizvodi budu samo dobri. Potrebno je mnogo više. Npr. u sektoru automobila, proizvođači su tradicionalno diferencirali svoje automobile na bazi superiornih obilježja dizajna, kao što su brzina, performanse i pouzdanost. Kada je većina poduzeća jednom dostigla uobičajeni standard dizajna, pažnja se usmjerila na diferenciranje preko pružanja superiornih dodatnih usluga, kao što su garancije, servis i krediti. Kada su jednom ove usluge postale norma za sektor, mnogi proizvođači automobila su pokušali diferencirati svoje automobile na bazi superiornih odnosa. Tako većina glavnih proizvođača automobila sada nudi kupcima kompletan paket, koji sadrži financiranje kupovine automobila, osiguranje, održavanje i zamjenu automobila poslije određenog perioda. Za mnoge se kupovina automobila poslije određenog perioda pretvorila u kontinuirani odnos sa proizvođačem automobila, za pružanje svih usluga koje stavljaju kupcu automobil na raspolaganje.
4. Metoda proizvodnje JIT postala je vrlo raširena u razvijenim zemljama, zahvaljujući poticaju koji su dale proizvođačke organizacije Japana. Smisao se očituje u tome da proizvođač drži dijelove za montažu na apsolutnom minimumu. Na ovaj način vezuje manje sredstava, potreban mu je manji skladišni prostor i manji je rizik da će zalihe postati zastarjele. Umjesto da drže velike zalihe dijelova za ugradnju, proizvođači organiziraju isporuku „baš na vrijeme-just in time“, u trenutku kada je određeni dio potreban za proces proizvodnje. Nije neuobičajeno da se nađu proizvođači automobila kojima se dostave dijelovi koji će se za nekih sat vremena ugrađivati u automobil. JIT sistem zahtijeva blisku suradnju između dobavljača i kupca, koja se ne može lako postići ako bi se svaka transakcija individualno ugovarala. Stoga, bitna je forma odnosa između njih. Iako je JIT koncept sektora proizvodnje, njegovi efekti ipak približavaju sektor proizvodnje i usluga. JIT podrazumijeva sistem proizvodnje u kojem proizvodni kapacitet postaje odmah neiskorišten, ako se komponente ne isporuče u pravo vrijeme. Sektori usluga se suočavaju sa vrlo sličnim problemom neiskorištenog rezultata. JIT unutar proizvodnog sektora nudi mnoge mogućnosti uslužnim poduzećima koja organiziraju logistiku isporuke materijala po sistemu JIT.

5. Mogućnost razvijanja proizvoda i usluga po mjeri kupca. Iako je kretanje proizvođača ka „masovnoj proizvodnji različitosti“ bilo prenaplašeno, sigurno je da su se poboljšale tehnike za efikasniju izradu proizvoda u malom obujmu. Prošla naklonost ka proizvodnji velikih obujma identičnih proizvoda (ekonomija skale), sve se više smanjuje proizvodnjom proizvoda po željama malih tržišnih segmenata (ekonomija mikroskale). Sa trijumfom individualizma dolaze sve veći zahtjevi za usklađivanjem ponude proizvoda sa potrebama potrošača, i obaveza ponude izbora. Ova potreba ponude izbora se uočava kod mnogih proizvođača. Danas, u većini zemalja razvijenog svijeta, proizvod za svakoga nije proizvod ni za koga. Ipak, ovaj trend treba pažljivo razmotriti. Nasuprot rastućoj sposobnosti izrade proizvoda po mjeri kupca, realnost je da je proizvodnja manjeg broja proizvoda u velikim količinama (masovna proizvodnja) uvijek efikasnija. Uočavajući želju potrošača za većom vrijednošću i ravnotežom između cijene i izbora, mnogi vodeći proizvođači su suzili lepezu mogućih izbora. Usluge je obično mnogo lakše ekonomično pružati prema potrebama grupa ili pojedinaca, posebno sa opadanjem troškova informacijske tehnologije.
6. Poboljšano mjerenje ekonomije kupaca. Najjednostavniji razlog pokušaja uspostave odnosa poduzeća i kupaca jest što je mnogo profitabilnije zadržati postojeće kupce, nego stalno tragati za novim kupcima koji bi zamijenili one koji su otišli. <sup>16</sup>

---

<sup>16</sup><http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa: 20.06.2019.)

### 3. ZADOVOLJSTVO POTROŠAČA

Dva su osnovna tipa kupnje: inicijalna i ponovna. S marketinškog stajališta, glavna razlika je u tome što je jedna uglavnom učinjena prema stvarnom iskustvu, stvarno spoznatoj vrijednosti (ponovna kupnja), a druga uglavnom na osnovi očekivane vrijednosti (inicijalna kupnja).

Klijent pri inicijalnoj kupnji nema neposredno iskustvo s proizvodom- taj proizvod ili uslugu nikad nije rabio i njegova je spoznajna vrijednost uglavnom rezultat onoga što vidi, čuje ili osjeća. Ponovna kupnja se, nasuprot tomu, uglavnom zasniva na prethodnom iskustvu i ono igra presudnu ulogu u spoznajnoj vrijednosti iduće kupnje.

Podjelom kupnje na te dvije kategorije bolje se razumije koncept vrijednosti i njegova povezanost sa zadovoljstvom klijenata. Ako tvrtka želi povećavati tržišni udio, mora pridobivati nove klijente brže nego što postojeće gubi. Dakle, povećanu prodaju tvrtka možemo stvariti povećanjem inicijalne ili povećanjem ponovne kupnje ili, što je najbolje, kombinacijom ovoga dvoga. Niti jedan od pristupa ne smije biti zanemaren, ali za opstanak tvrtke na dugi rok, sposobnost zadržavanja klijenata važnija je u prevladavajućim tržišnim uvjetima.

Broj privučenih klijenata, određen je mogućnošću da proizvod/usluga „signalizira“ odgovarajuću očekivanu vrijednost ili očekivanu vrijednost veću od konkurentskih proizvoda kada klijenti prvi put kupuju proizvod ili uslugu.

Za većinu tvrtki ta početna, inicijalna kupnja manji je dio ukupne prodaje, ponovna kupnja je važnija, ali sposobnost generiranja novih klijenata ne smije se zanemariti. Klijenti mogu prestati kupovati proizvod iz raznih razloga (smanjenje kupovne moći, napuštanje tržišta...), ali bit koncepta vrijednosti i zadovoljstva klijenata upućuje na to da se napuštanje zbog nezadovoljstva i zbog dobivene vrijednosti manje od one koja je bila očekivana kada su se procjenjivale alternative, mora minimizirati.<sup>17</sup> Ne bi li se postigla veća početna kupnja, više klijenata mora uočiti da proizvod nudi veću vrijednost (očekivana vrijednost) nego drugi proizvodi ili, čak, drugi načini trošenja novca. Treba stvoriti spoznaju bez iskustva s

---

<sup>17</sup>Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

proizvodom ili uslugom, a to se može postići odgovarajućom promidžbom ili, šire promatrano, komuniciranjem s potencijalnim klijentima informirajući ih o očekivanoj vrijednosti. Privlačenje se zasniva na spoznajnoj, a ne iskušanoj vrijednosti. Tvrtka mora stalno održavati privlačnost proizvoda ili usluge, ali osnovni cilj te aktivnosti jest predstaviti proizvod ili uslugu tako da se isplati „žrtvovati“ novac i trud za njegovu upotrebu i posjedovanje.<sup>18</sup>

### **3.1. Kreiranje vrijednosti za potrošače u cilju njihovog zadovoljstva**

Prije nekoliko desetljeća, Drucker, neosporni autoritet u oblasti menadžmenta, pronicljivo je primijetio da je prvi zadatak poduzeća „kreirati kupce“. Nadalje, autor navodi: „Ima samo jedna jedina ispravna definicija cilja poduzeća, a to je stvaranje tržišta. Kupac je osnova poduzeća, on ga održava na životu. On je zapravo poslodavac. Budući da je cilj svakog poduzeća stvaranje potrošača i osvajanje kupaca, postoje samo dvije-i samo te dvije-funkcije poduzeća: marketing i potrošačima uvijek ponuditi nešto novo. To su dvije poduzetničke funkcije.“

Poduzeće mora odgovoriti na ključno pitanje: Kako potrošači vrše njihove izbore? Odgovor je da potrošači biraju marketing ponudu koja im nudi najvišu vrijednost. Kupovina se, prema tome, mora isplatiti. Kupci su ljudi koji maksimiziraju vrijednost u okviru granica ispitanih troškova i ograničenog znanja, mobilnosti i raspoloživog dohotka. Oni formiraju očekivanu vrijednost i na osnovu iste djeluju. Zatim usporede stvarnu vrijednost, koju dobiju konzumirajući proizvod, sa očekivanom vrijednošću i to utječe na njihovo zadovoljstvo i ponašanje pri ponovnoj kupovini.

Tako se vrijednost za kupca može definirati kao kombinacija koristi i žrtava koje se događaju kada kupac koristi proizvod ili uslugu da bi podmirio određene potrebe. Sagledane vrijednosti su kombinacija fizičkih atributa, atributa usluga i raspoložive tehničke podrške u vezi sa korištenjem proizvoda, kao i ostali indikatori uočenih kvaliteta.<sup>19</sup>

Dakle, očekivana vrijednost je klijentova predodžba o tome na koji način će proizvod ili usluga ispuniti njegove potrebe, želje i zahtjeve, odnosno kako i u kojoj će mjeri proizvod ili

---

<sup>18</sup>Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

<sup>19</sup><http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa: 22.06.2019.)

usluga ostvariti očekivanu svrhu. Već smo naveli kako klijenti žele maksimizirati odnos uloženog i dobivenog za uloženo, uostalom kao i svi subjekti na tržištu. Upravo je to za tvrtke onaj često neprepoznatljiv dio kupovnog procesa na osnovi kojeg klijenti procjenjuju alternative. To je procjena vrijednosti za njih, vrijednosti koje očekuju i koju procjenjuju prije kupnje, a koju će iskusiti tek nakon kupnje i tijekom upotrebe i vlasništva nad proizvodom ili uslugama. Na osnovi toga, oni procjenjuju proizvode i usluge koje žele kupiti i koje su kupili. To određuje njihova očekivanja. Kupnjom proizvoda i usluga, njihovom upotrebom oni ispunjavaju ili ne ispunjavaju svoja očekivanja i opravdavaju kompromis koji su napravili kupnjom. To u konačnici određuje njihovo zadovoljstvo koje utječe na njihovu lojalnost toj tvrtki i/ili proizvodu i usluzi. Očekivana vrijednost za klijente je pretpostavka po kojoj odabiru i kupuju proizvode i usluge za koje spoznaju da će im pružiti najveću vrijednost, ona čini spoznate ukupne koristi u odnosu prema spoznatim ukupnim štetama koje će klijent pretrpjeti. Dakle, rezultat odnosa spoznate vrijednosti i spoznatih troškova jest očekivana vrijednost, ona je rezultat kompromisa i kao takva označuje ono što klijenti očekuju od proizvoda ili usluge.

Dva su razmatranja vrijednosti za klijenta: Subjektivni izraz vrijednosti. Vrijednost je ono što klijentima usluga ili proizvod omogućuju; klijenti promatraju vrijednost kroz subjektivnu korist koju su od toga ostvarili. Oni se usmjeravaju na vlastitu, subjektivnu procjenu korisnosti ili potrebnog zadovoljstva koje im proizvod ili usluga pružaju, i ne uspoređuju vrijednost proizvoda ili usluge s ostalim konkurentskim proizvodima i uslugama na tržištu.

Općeniti izraz vrijednosti. Klijenti uspoređuju vrijednost proizvoda ili usluge s cijenom koju su platili za proizvod ili uslugu u odnosu prema konkurentskim proizvodima i/ili s obzirom na to što bi drugo mogli kupiti za te novce. Tu se klijenti usmjeravaju isključivo na cjenovni izraz vrijednosti i usporedbu s drugim proizvodima ili uslugama.<sup>20</sup>

Općenito izgleda da je vrijednost za klijenta izravna, ali budući da ju klijent određuje svaki za sebe, teško bi bilo očekivati njezinu izravnost, već se prije može pretpostaviti njezina višesmislenost, višeznačajnost. Ako tvrtka odredi previsoku cijenu, što povećava sveukupne troškove klijentu za određenu razinu vrijednosti proizvoda i usluga, tvrtka će biti kažnjena manjom spremnošću klijenta da kupuje proizvod i uslugu. Ako tvrtka odredi prenisku cijenu

---

<sup>20</sup>Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

za određenu vrijednost proizvoda i usluga, ostvarivat će manji profit nego što je to moguće. Jedina mogućnost maksimiranja vrijednosti za klijenta jest pružanje proizvoda i usluga visoke spoznajne vrijednosti uz poštenu cijenu- cijenu po kojoj su klijenti spremni uporabiti (kupiti) taj proizvod i uslugu. Ti elementi moraju biti izbalansirani u optimalnom spletu. Zanemarivanjem jednog od njih remeti se odnos između proizvoda, usluge i cijene, a to će se negativno odraziti na vrijednost za klijenta i posredno na tvrtku nakon određenog vremena.

Jedan od mnogih razloga propadanja poznatih proizvoda jest u njihovu neprilagođavanju promjenama navika i stavova klijenata. I suprotno, to je upravo ključ uspjeha nekih već dugo vrijeme uspješnih proizvoda. Proizvode treba stalno unapređivati, kako se mijenjaju i konkurenti i konkurencija. Spoznajna je vrijednost subjektivan doživljaj, a ne neka općepoznata činjenica. Odnos vrijednost-cijena ne procjenjuje se samo s obzirom na skupinu proizvoda, već s obzirom na sve proizvode i usluge koji su dostupni klijentu i koje klijent može spoznati. Da bi tvrtka bila uspješna, mora ustanoviti, ali i prihvatiti, način klijentove procjene vrijednosti proizvoda ili usluga.

Klijenti vide razne koristi i vrijednosti u proizvodima ili uslugama. Sve one u kombinaciji čine klijentovu spoznajnu vrijednost proizvoda ili usluge i određuju njegova očekivanja. Svaki pojedini proizvod ili usluga ima za svakog klijenta jedinstven sklop vrijednosti. U stvarnosti, osnovne koristi ili vrijednosti prilično su konzistentne na velik broj klijenata; te osnovne vrijednosti uglavnom su univerzalne. Vrlo je važno razlikovati kako klijenti procjenjuju vrijednost proizvoda. Svakodnevni cilj klijenata je maksimizacija vrijednosti, pri čemu je važna spoznaja vrijednosti svakog pojedinog proizvoda ili usluge koju trži. Teoretski, dovoljno je da je proizvod „bolji“ nego konkurentski, budući da ih klijenti procjenjuju relativno ih uspoređujući i na osnovi te usporedbe donose odluku.<sup>21</sup>

Na neki način osnovne, dodirljive vrijednosti u ukupnoj vrijednosti proizvoda imaju istu važnost kao hardver kod računala, pri čemu je kvaliteta proizvoda najznačajniji činitelj, ali kvaliteta kako ju spoznaju i doživljavaju klijenti pri procjeni očekivane i dobivene, stvarne vrijednosti. Uspjeh novog proizvoda nije u tome da je on drukčiji od drugih, već da je značajno bolji u smislu pružene vrijednosti klijentu, ali onakve vrijednosti kakvom ju klijent promatra i doživljava.

---

<sup>21</sup>Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.



Nedodirljive vrijednosti imaju važan utjecaj i na privlačenje i zadržavanje klijenata. Proces povećavanja nedodirljivih vrijednosti uglavnom je zasnovan na komuniciranju s klijentima, i to na dva načina: svim promidžbenim aktivnostima i odnosom s klijentima pri svim kontaktima u prijekupovnom, kupovnom i poslijekupovnom procesu. Komuniciranje ima ulogu u privlačenju klijenata naglašavanjem vrijednosti proizvoda, i u zadržavanju klijenata naglašavanjem ukupne spoznate vrijednosti.<sup>22</sup>

Najbolji način da tvrtka osigura da kupac odabere njihov proizvod ili uslugu, jest da pruži više koristi i manje štete od alternativa konkurencije. Tvrtka mora kreirati prave vrijednosti kako bi podmirila potrebe kupaca, te pružiti najbolju raspoloživu vrijednost putem proizvodnje proizvoda koji udovoljava zahtjevima kupaca. Kako bi upravo spomenuto kreiranje prave vrijednosti učinili strategijom svakog poduzeća, menadžeri bi svakako trebali shvatiti fenomen potrošačke vrijednosti. Jer, upravo je to ključ za opstanak i prosperitet svake organizacije.<sup>23</sup>

### **3.2. Definiranje zadovoljstva potrošača**

Dobar glas daleko se čuje, a loš još dalje, kaže narodna mudrost. Zadovoljni klijent će nas hvaliti, a nezadovoljan se žaliti. Zbog toga se tvrtke sve više usmjeravaju na zadovoljstvo klijenata. To najbolje pokazuju rezultati istraživanja, koji navode kako je šest puta skuplje privući novoga klijenta i prodati mu proizvod, negoli prodati proizvod postojećem klijentu. Nadalje, nezadovoljni će klijent o svojem nezadovoljstvu izvijestiti osam do deset poznanika, te će 70% klijenata nezadovoljnih uslugom ponovno poslovati s tvrtkom ukoliko se brzo riješi problem nezadovoljstva zbog usluge. Upravo su brojna istraživanja dovela do ozbiljnog shvaćanja postojećih klijenata i nužnosti da se stalno poboljšava njihovo zadovoljstvo. To je najbolje učiniti tako da tvrtka sazna što više o njima, i te informacije upotrijebi za personaliziranje usluge. Sustavnim praćenjem zadovoljstva klijenata možemo steći cjelovitu sliku o tome što oni žele, čime su zadovoljni, a čime nisu. Imajući to u vidu, uz relativni značaj pojedinih parametara, moguće je adekvatno odgovoriti na potrebe klijenata.<sup>24</sup>

---

<sup>22</sup>Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

<sup>23</sup><http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa: 22.06.2019.)

<sup>24</sup>Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

Koncept zadovoljstva klijenata relativno je nov i široko proučavan. Po nekima on unosi novinu u upravljanje marketingom, dok po drugima nije ništa drugo doli „dobar marketing“. Zanimljivo je da su vjerojatno i jedni i drugi u pravu. Zadovoljstvo klijenata i vrijednost za klijente, na čemu počiva koncept zadovoljstva, ugrađeni su u srž upravljanja marketingom. Jedino se čini da se taj koncept uslijed agresivnosti raznih aktivnosti marketinga (prvenstveno prodaje i promidžbe), negdje „na putu“ izgubio. Taj koncept znači revolucionarnost jer vraća upravljanje marketinga svojim korijenima, ali u novim tržišnim okolnostima; to znači uspostavljanje novoga sustava promišljanja o klijentima, vrijednosti koju im tvrtka mora isporučivati da bi, u najmanju ruku, ostvarila njihova očekivanja- čime se ostvaruju različite razine zadovoljstva klijenata.<sup>25</sup>

Iako se koncept zadovoljstva klijenata čini jednostavnim, još nema konsenzusa što je zadovoljstvo i koja je njegova konstrukcija. O tom ima nekoliko manje ili više poznatih teorija(Vranešević, T., 2000.):

- Teorija jednakosti, prema kojoj se zadovoljstvo javlja kada uključene strane u procesu osjećaju da su rezultati razmjene na neki način u ravnoteži s ulaganjima- kao što su troškovi, vrijeme i napor; da su u proporcionalnom odnosu s ravnotežom ulaganja – rezultata druge strane u procesu razmjene.
- Teorija značajki, prema kojoj je rezultat kupnje promatran s obzirom na uspjeh ili neuspjeh, i posljedica toga je značajka bilo unutarnjih činitelja kao što je spoznaja kupovnih sposobnosti ili napora, ili vanjskih činitelja kao što su teškoće pri kupovnom procesu, utjecaj napora drugih, kao što su sugestije prodajnog osoblja, na određene proizvode ili usluge, ili jednostavno sreća.
- Teorija izvedbe vjerojatno je najjednostavniji, najjasniji i najneposredniji koncept za razumijevanje. Prema toj teoriji zadovoljstvo je klijenata izravno povezano sa značajkama izvedbe proizvoda ili usluge koje mogu biti određene objektivno.
- Teorija potvrde očekivanja najdominantnija je teorija koju je jednostavno predstaviti široko prihvaćenom definicijom: klijenti oblikuju očekivanja o uspješnosti značajki proizvoda prije kupnje. Nakon kupnje i primjene pojavljuje se razina stvarne uspješnosti koja se uspoređuje s očekivanjima, i to u smislu bolje-od ili lošije-od. Prosudba koje je rezultat usporedbe označena je negativnim nepotvrđivanjem ako je

---

<sup>25</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

proizvod lošiji od očekivanja, pozitivnim nepotvrđivanjem ako je proizvod bolji od očekivanja, ili jednostavno potvrđivanjem ako je proizvod u skladu sa očekivanjem.<sup>26</sup>

U literaturi se mogu naći razne definicije zadovoljstva klijenata. Većina njih govori o usporedbi neispunjenih očekivanja i izvedbe i/ili uspješnosti proizvoda/usluge, dok se malobrojnije osvrću uglavnom na uspješnost/izvedbu proizvoda ili usluga. Međutim, zadovoljstvo je relativne naravi i varira tijekom vremena. Dakle, istraživanja zadovoljstva klijenata trebaju biti usmjerena prema okolnostima pod kojima se javlja usporedba očekivanja i izvedbe. Sveukupno zadovoljstvo ima pozitivan utjecaj na poslijekupovne namjere, što upućuje na to da se tvrtke ne smiju isključivo usmjeriti na otklanjanje i na neki način izbjegavanje zadovoljstva klijenata, moraju zauzeti aktivan stav u naporima za kreiranje zadovoljstva klijenata, da zadovoljstvo klijenata ne bi poprimilo stanje niti zadovoljstva niti nezadovoljstva.

Zadovoljstvo tako može biti definirano na razne načine, ali prevladavajući je onaj gdje se zadovoljstvo promatra kao rezultat subjektivne procjene o tome je li odabrana alternativa ispunila ili premašila očekivanja. Dakle, zadovoljstvo klijenata treba promatrati prvenstveno kao odgovor na ispunjenje njihova očekivanja. Nadalje, neke nedavne studije o zadovoljstvu/nezadovoljstvu upućuju da poslijekupovno razdoblje ne mora biti isključivo proces spoznavanja vrijednosti, već može također biti pod utjecajem različitih emocionalnih odgovora kao što su uzbuđenje, ponos ili ljutnja. Posljedica toga je da jednostavno ili isključivo mjerenje zadovoljstva ili nezadovoljstva može biti nedovoljno upravo zbog tog osjećajnog dijela, i neophodno je da kombinacija prosudbe spoznatoga zadovoljstva i emocija bolje objašnjava različita poslijekupovna uvjerenja i stavove (kao što su preferencije marke i namjere ponovne kupnje...) i aktivnosti (kao što su pritužbe, usmena predaja...).

Sljedeće uopćene psihološke teorije pružaju osnovu za promatranje oblikovanja stavova i zadovoljstva klijenata, i potvrđuju teoriju kao potvrdu očekivanja (Vranešević, T.,2000.):

- Teorija kognitivne disonance govori da potrošač usklađuje svoj prijašnji stav s ocjenom sadašnje uspješnosti i da poistovjećuje svaku neznatnu razliku između očekivanja i rezultata.<sup>27</sup>

---

<sup>26</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

<sup>27</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

- Teorija kontrasta sugerira da učinak iznenađenja uzrokuje da potrošači povećavaju svaku veću razliku između očekivanog i dobivenog.
- Teorija uopćavanja negativnosti sugerira da svako nepotvrđivanje očekivanja vodi k snažnijem osjećaju nezadovoljstva nego što bi bilo izraženo osjećanje zadovoljstva od potvrđenog očekivanja.
- Teorija asimilacije-kontrasta govori da postoji širina prihvatanja i odbijanja u nečijoj percepciji i sugerira da poruke o proizvodu ili usluzi trebaju kreirati što je moguće veće očekivanje, a da se pri tome pazi da se izbjegne velika razlika koju potrošač ne može prihvatiti.
- Teorija testiranja hipoteza govori da, npr., oglašivanje kreira očekivanje o proizvodu ili usluzi, a tada to služi kao hipoteza za potrošače koji nastoje potvrditi svoja očekivanja tijekom uporabe odabranog proizvoda ili usluge.

Iz svih tih dokaza jasna je povezanost vrijednosti i zadovoljstva klijenata i, ovako promatrano, zadovoljstvo klijenta je posljedica primljene vrijednosti s obzirom na očekivanu vrijednost za klijente. Kao što je i očekivana i stvarna vrijednost pod utjecajem subjektivne procjene klijenata, tako je i zadovoljstvo rezultat subjektivnog ostvarenja očekivanja. Zadovoljstvo klijenata upućuje na ono što tvrtka radi dobro u odnosu na ono što radi loše, dok vrijednost za klijente upućuje na ono što bi tvrtka uopće trebala raditi. Vidljivo je nadopunjavanje tih dvaju istraživanja; istraživanje vrijednosti za klijente podloga je istraživanju zadovoljstva te ih treba promatrati kao jedan pothvat, proces ili istraživački projekt.<sup>28</sup>

Nadalje, zadovoljstvo se može definirati kao prosudba o performansama proizvoda ili usluge temeljem kognitivnih(funkcionalnih) i psiholoških (emocionalnih) vrijednosti proizvoda. Budući da potrošači vrednuju proizvod temeljem velikog broja obilježja, svako od njih može postati u kombinaciji s drugima osnova diferencijacije vlastitog od konkurentskih proizvoda. Karakteristika zadovoljstva jest i ta da je zadovoljstvo interno po svojoj prirodi. To znači da zadovoljstvo mora funkcionirati na razini potrošačevog stanja svijesti. Tako se ne može očekivati da će funkcionalne performanse rezultirati u visokom stupnju zadovoljstva. Naime, psihološko iskustvo s proizvodom je krucijalno za zadovoljstvo potrošača. Iako je

---

<sup>28</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

zadovoljstvo dominantno psihološko stanje, ono je i pod utjecajem društvenih normi i ponašanja, a uvjetovano je i širim kulturološkim sustavom (kao što su značenja, vjerovanja, emocije) i konfliktima.

Dugoročni odnos s potrošačima temelji se na dobrim odnosima, odnosno u krajnjoj instanci na zadovoljstvu potrošača. Najčešći razlog ponovljenih kupovina je zadovoljstvo potrošača proizvodom, dodatnim vrijednostima i uslugama koje pruža marketar. Zadovoljstvo potrošača vodi lojalnosti, a lojalnost utječe na performanse poduzeća, odnosno na ispunjenje profitnih i drugih društvenih ciljeva poduzeća. Potvrđuje li se davno prihvaćena marketinška premisa: „Potrošač je kralj“?

Zaključuje se kako poslijekupovno zadovoljstvo potrošača postaje izuzetno značajno područje interesa za marketare, podjednako kao i za trgovce i proizvođače. Dugoročni poslovni odnosi kao značajna paradigma modernog marketinga je izravno povezana s kratkoročnim i dugoročnim zadovoljstvom potrošača. Isporučivanjem proizvoda, usluga, ideja koje će zadovoljiti korisnike predstavljaju temeljni cilj poduzeća, društvenih institucija i marketara. Kod pojedinih proizvoda potrošači crpe zadovoljstvo temeljem kognitivnih promišljanja i vjerovanja, dok kod drugih to zadovoljstvo dobivaju temeljem psiholoških reakcija ili pozitivnih emocija. Sve ovo ostaje temeljem zadovoljstva i želje marketara da stvore lojalne kupce-potrošače.<sup>29</sup>

### **3.3. Mjerenje zadovoljstva potrošača**

Zadovoljstvo kupaca nije statičan koncept. Mnogi interni i eksterni događaji mogu vrlo brzo zadovoljnog kupca učiniti nezadovoljnim. Poduzeća, kojima je zadovoljstvo kupaca krajnji cilj, moraju imati sustav kontinuiranog praćenja i mjerenja koliko uspješno obavljaju taj zadatak. Dakle, zadovoljstvo kupaca može se smatrati ciljem tek onda, kada se može izmjeriti. Kada poduzeća pokušavaju izmjeriti zadovoljstvo kupaca, moraju imati u vidu da postoji jaz ili razlika između očekivane i percipirane kvalitete proizvoda i usluga. Takve razlike mogu izazvati povoljne ili nepovoljne utiske. Proizvod može biti bolji ili lošiji od očekivanog. Da bi se izbjegle nepovoljne razlike, poduzeća moraju biti u stalnom kontaktu sa svojim sadašnjim i potencijalnim kupcima. Za organizaciju koja je orijentirana na

---

<sup>29</sup> Kesić, T.: Ponašanje potrošača, Adeco, Zagreb, 1999.

zadovoljstvo kupaca ključno je saznanje što je kupcima potrebno, što žele i što očekuju. Upravo je to saznanje prvi korak u uspostavljanju sustava za mjerenje zadovoljstva kupaca. Proizvođači moraju pažljivo pratiti karakteristike koje imaju istinski značaj za kupce, te stalno biti spremni na nove elemente koji mogu utjecati na zadovoljstvo kupaca. Također, naglašava se važnost kompilacije povratnih informacija kupaca u usporedbi sa sadašnjim ostvarenjima, tj. u kojoj mjeri poduzeće zadovoljava očekivanja kupaca.

Lojalnost baze kupaca je najvažnija imovina mnogih organizacija. Neka poduzeća izvlače zaključke o zadovoljstvu kupaca iz drugih indikatora, kao što su prodaja, udio na tržištu, lojalnost markama. Zaključci (od posljedica ka uzroku) o utjecaju takvih veličina na visinu i kretanje zadovoljstva kupaca ipak nisu pouzdani. Ove veličine nisu određene samo zadovoljstvom kupaca, nego i drugim faktorima koji su često kratkoročnog karaktera. Mjerila prodaje i udjela na tržištu su korisni, ali grubo pokazatelji onoga što kupci zaista osjećaju prema nekom poduzeću. Takva mjerila reflektiraju tržišnu inerciju i dijelom su štetna zbog akcija konkurenata i fluktuacija tržišta. Mjerila zadovoljstva kupaca i lojalnosti određenoj marki su ipak mnogo senzibilnija, te samim time nude dijagnostičku vrijednost.<sup>30</sup>

Tehnike istraživanja zadovoljstva provode se u svrhu boljeg razumijevanja iskustva koje kupci doživljavaju koristeći proizvod, a također i njihovih očekivanja. Mjerenje zadovoljstva kupaca uključuje prikupljanje podataka o njihovom zadovoljstvu. Informacije se pohranjuju i analiziraju na različite načine. Obično se zadovoljstvo kupaca mjeri putem anketnih upitnika, no ponekad oni nisu dovoljan pokazatelj pravog zadovoljstva, pošto ono vuče sa sobom i subjektivnu stranu koja je nemjerljiva upitnikom. Zadovoljstvo se obično mjeri kako bismo saznali ispunjava li naš proizvod određene zahtjeve, da li je potrebna dorada ili poboljšanje, te ima li isti uopće budućnost na tržištu. Cilj mjerenja je u fokus staviti kupca, njegovo mišljenje i stav spram kupljenog proizvoda. Poduzeća koja su usmjerena na brigu o kupcima, doživljavaju njihovo zadovoljstvo kao putokaz. U konačnici, tvrtka mora upravljati na način da isporučuje visoku razinu zadovoljstva klijentima, ali pod uvjetom da isporuči prihvatljivu razinu zadovoljstva ostalim interesno-utjecajnim skupinama, odnosno vlasnicima udjela, ovisno o njihovom ukupnom udjelu. Važno je razumjeti odakle izvire zadovoljstvo, ili će rezultati pokazati da ono ne postoji, već se radi o nezadovoljstvu. Isto tako, osim samog

---

<sup>30</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa: 29.06.2019.)

proizvoda i njegovog sadržaja, na zadovoljstvo uvelike utječu i ostali čimbenici koje poduzeće samo ne može kontrolirati. Na taj način poduzeće može usmjeriti svoje sjelokupno poslovanje, prodajno osoblje, menadžment, eksterijer i interijer na zadovoljstvo kupca. Može se zaključiti da postoji nekoliko razloga iz kojih se pristupa mjerenju zadovoljstva, a oni su (Kos, A., Trstenjak, K., Kralj, A., 2011.):

- Zadržavanje kupaca (veza na lojalnost);
- Kristalizacija područja poslovanja koje treba poboljšati;
- Reakcije kupaca kod uvođenja novih proizvoda na tržište;
- Mjerenje razine zadovoljstva kupaca;
- Održavanje kvalitete proizvoda koji nameću regulative.

Informacije o zadovoljstvu, osim mjerenjem anketnim upitnikom, možemo prikupiti iz drugih izvora, kao što su publikacije, časopisi, baze podataka, izvješća o poslovanju i slično. Takve informacije su besplatne, ali su široko primjenjive pa postoji opasnost da postanu beskorisne. Prije inicijalne faze mjerenja zadovoljstva možemo prikupiti nove informacije koje nisu dostupne javno, organiziranjem sastanaka s kupcima i dobavljačima.<sup>31</sup>

Kao i kod istraživanja vrijednosti za klijente, moguće je tvrditi da se istraživanja zadovoljstva mogu razlikovati prema pristupu (reaktivan nasuprot proaktivnom pristupu) i prema metodi prikupljanja podataka (promatranje ili ispitivanje). Nadalje, jednako je tako moguće argumentirati da se istraživanja zadovoljstva mogu promatrati kao kvalitativna ili kvantitativna, ovisno o načinima i mogućnosti tumačenja nalaza. Neki od načina istraživanja, tj. praćenja zadovoljstva klijenata, jesu (Vranešević, T., 2000.):

- Sustavno praćenje žalbi i sugestija klijenata;
- Ispitivanje klijenata o njihovom zadovoljstvu;
- Tajanstvena kupnja;
- Analiza izgubljenih klijenata.

Svi ti načini nisu jednako zastupljeni i nemaju jednaku važnost u praćenju zadovoljstva klijenata kao temeljne odrednice upravljanja marketingom. Pri tome se misli na relativno

---

<sup>31</sup> Kos, A., Trstenjak M., Kralj, A.: Zadovoljstvo kupaca-kako ga mjeriti?, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol 2, No1, 2011.

manju važnost i primjenjivost tehnike tajanstvene kupnje i analize izgubljenih klijenata, dok se ispitivanje klijenata i praćenje žalbi i sugestija često primjenjuje, što ćemo detaljnije razložiti.

### 3.3.1. Sustav za praćenje pritužbi i sugestija

Sustav za praćenje pritužbi i sugestija može biti izrazito značajan izvor podataka za praćenje zadovoljstva kupaca. Tvrtke usmjerene na klijente učinit će jednostavnim proces prikupljanja žalbi i sugestija svojih klijenata. Jedan od načina je besplatan telefon. Valja primijetiti da je prema nalazima istraživanja tek 4% nezadovoljnih klijenata spremno iskazati svoje nezadovoljstvo ili pritužbe tvrtki ako netko iz iste ne inicira razgovor. Navodimo neke od razloga napuštanja tvrtke(Vranešević,T., 2000.):

- 3% klijenata napusti tržište;
- 5% uspostavi partnerski odnos s drugom tvrtkom;
- 9% napusti tvrtku zbog konkurentskih razloga;
- 14% je nezadovoljno proizvodom ili uslugom;
- 68% napusti tvrtku uslijed indiferentnosti vlasnika, menadžera ili nekog od zaposlenih.<sup>32</sup>

Nadalje, 5% klijenata se žali, dok ostalih 95% smatra da se ne vrijedi žaliti ili ne znaju kako i kome se žaliti. Od onih klijenata koji se žale, samo pola je iskazalo da je problem riješen na odgovarajući način, dakle samo kod 2,5% klijenata koji su imali razlog žaliti se, riješen je problem na odgovarajući način. Od klijenata koji su nezadovoljni preko 90% ne želi više poslovati s tvrtkom. Već smo naveli što znači nezadovoljan klijent u usporedbi sa zadovoljnim, i koliko se brzo širi usmena predaja- bilo pozitivna ili negativna. Doduše, pozitivna usmena predaja širi se sporije od negativne. Nezadovoljan će klijent o svom nezadovoljstvu obavijestiti 9-ero ljudi, ali uz to treba računati na to da će i tih 9 ljudi informirati svoje poznanike o istom. Uglavnom, negativna se usmena predaja širi po načelu epidemije. Isto vrijedi i za pozitivnu usmenu predaju, ali do konačnog se rezultata dođe nešto sporije.

---

<sup>32</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.



Zanimljivo je primijetiti da, klijenti koji se žale, daju tvrtki prigodu da ispravi svoju pogrešku, i to posljednju prigodu. To može biti važno, jer većina klijenata kojima se nakon pritužbe problem riješi u kratkom roku i na zadovoljavajući način, iskazuje veću lojalnost tvrtki čak i od onih klijenata koji nisu bili nezadovoljni (tj. koji su bili „samo“ zadovoljni). Oko 34% klijenata koji su iskazali pritužbu na neku veću pogrešku, kupovat će ponovno od tvrtke ako je pritužba riješena, u odnosu prema 52% klijenata koji su iskazali pritužbu na neku manju pogrešku. Ako se pritužba riješi brzo (brzo, po mišljenju klijenta), ponovna kupnja izgledna je za 52% klijenata (u slučaju manjih pogrešaka, kvarova).

Tvrtke su prepoznale važnost praćenja pritužbi klijenata, te se iskazuje trend uspostavljanja odjela za prikupljanje pritužbi unutar tvrtki i raznih načina za poticanje i olakšavanje klijentima da daju svoje pritužbe. Klijentima treba na svaki način dati do znanja da će njihove pritužbe biti uzete u obzir, i da je tvrtka svjesna da će nešto trebati popraviti ili promijeniti, jer nezadovoljni klijenti su „lak plijen“ za konkurenciju. Ako oni misle da nema svrhe žaliti se, neće se žaliti i napustit će tvrtku. Ipak su klijenti ti koji odabiru, a ne tvrtke.<sup>33</sup>

Uz prigodu za pretvaranje nezadovoljstva u zadovoljstvo, pritužbe su značajan pokazatelj toga što čini nezadovoljstvo klijenata, s kojim problemima se oni sučeljavaju, a koje prije kupnje nisu očekivali. Pritužbe mogu tvrtki poslužiti kao izvrstan dodatni izvor podataka za praćenje zadovoljstva klijenata, i to u prvim etapama određivanja što je vrijednost za klijente, na što klijenti imaju pritužbe i što se mora otkloniti da bi se postiglo njihovo zadovoljstvo. Jednako tako, ti podaci mogu služiti kao stalni pokazatelj aktivnosti unapređenja zadovoljstva klijenata nakon poduzimanja tih aktivnosti. Tako se prati unapređenje praćenjem pritužbi. Ako pritužbi i dalje ima, problem nije riješen na odgovarajući način i treba poduzeti druge aktivnosti. Zsigurno da će problema uvijek biti, i da će biti različitih pritužbi, ali tvrtka treba učiniti sve da ih pokuša riješiti i otkloniti, jer se na taj način postiže zadovoljstvo i kod klijenata koji su iskusili probleme s tvrkom, i ne smije se zanemariti utjecaj pozitivne usmene predaje nakon rješavanja problema, umjesto potencijalne negativne koja je znatno opasnija za tvrtkino poslovanje.

Pri uspostavljanju sustava za praćenje pritužbi treba skrenuti pozornost na još nešto. Naime, informacije iz tog odjela treba redovito dostavljati svim razinama upravljanja, a

---

<sup>33</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

posebice s njima moraju biti upoznate najviše upravljačke razine u tvrtki. Zatim, osoblje koje prima pritužbe treba imati znanja, pravo i odgovornost za brzo rješavanje klijentovih problema, ili barem upućivanja na one odjele, ljude, kojima je dužnost te probleme otkloniti u najkraćem mogućem roku, kako bi se nezadovoljstvo klijenata pretvorilo u zadovoljstvo. Također, zaposlenici koji prikupljaju pritužbe moraju imati znanja i sposobnost zamijetiti sve nijanse u pritužbama (različiti se ljudi različito izražavaju), klasificirati pritužbe i dalje ih prosljediti na obradu, a pri tome paziti da im neka značajna pritužba ili sugestija ne promakne, ili da ju procijene nevažnom. U svakom slučaju, nije bitno samo praćenje broja pritužbi (što je najveća zamka za tvrtke), već treba pratiti i sve nijanse sadržaja pritužbi.<sup>34</sup>

Sustav za praćenje pritužbi je, dakle, značajan izvor dodatnih podataka za praćenje zadovoljstva klijenata, ali treba upozoriti i na njegova ograničenja. Naime, uglavnom prati nezadovoljstvo, tj. probleme u primjeni proizvoda ili usluge, stoga prije možemo reći da je podloga za praćenje nezadovoljstva. Također, koliko god bio za klijente jednostavan, pritužbe će davati samo oni koji imaju određene probleme i koji se žele žaliti, a to je, kako mali dio potencijalno nezadovoljnih klijenata, tako još manji dio svih klijenata.

### **3.3.2. Tajanstvena kupnja**

Tajanstvena kupnja je pristup u kojemu se tajanstvena osoba predstavlja kao potencijalni ili stvarni kupac, te prolazi cijeli kupovni proces. Tajanstvena osoba je svakako nepoznata osoba za prodavatelja (prodajno osoblje), a zapravo je istraživač kojem je namjera prikupljanje iskustava u poslovanju s tvrtkom. Takav kupac može tražiti neke dodatne pogodnosti i predstaviti se kao posebno „težak“ klijent. Njegov je cilj uočiti sve ključne trenutke tijekom procesa kupnje. Taj se pristup uglavnom primjenjuje za mjerenje uspješnosti na prodajnim mjestima ili kanalima. Cilj je u što većoj mjeri uočiti i izmjeriti sve dobre i loše stvari u kupovnom procesu, koje treba kvantificirati. Svakako da se tu javlja problem subjektivnosti tajanstvenoga kupca; on/ona mora biti dobro obučen da zapaža važne stvari, da ih zapamti (naime, ne smije ih bilježiti tijekom kupnje jer više ne bi bio tajanstven) i nakon kupnje ih evidentira u odgovarajuće obrasce. Nije neobično da ulogu tajanstvenog klijenta preuzmu menadžeri koji na taj način neposredno saznaju kakva iskustva stječu klijenti u

---

<sup>34</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

poslovanju s njihovom tvrtkom. Taj je pristup prikladan i za istraživanje konkurentskih tvrtki za naknadno uspoređivanje rezultata.<sup>35</sup>

Tijekom tajanstvene kupnje pokušava se spoznati na što i drugi klijenti (na koje značajke proizvoda ili usluge) obraćaju pozornost. Pristup ima ograničenu djelotvornost, i uglavnom se odnosi na istraživanje usluga koje pruža prodajno osoblje. Isključivo njime, teško je moguće saznati zadovoljstvo klijenata, te ga treba promatrati jedino kao dodatak stvarnom istraživanju zadovoljstva koje se zasniva na ispitivanju. Osnovni nedostaci tog pristupa jesu da traži dobro obučenog tajanstvenog klijenta i da je velika mogućnost subjektivnosti, te da je prikladan isključivo onaj dio odnosa klijent-tvrtka u kojemu oni dolaze u neposredan dodir.

### **3.3.3. Analiza izgubljenih klijenata**

Analiza izgubljenih klijenata podrazumijeva kontaktiranje bivših klijenata koji su, iz nekog razloga, prestali biti tvrtkini klijenti. Upravo su ti razlozi cilj analize: zašto netko tko je bio klijent (možda duže vrijeme), sada to više nije? Otkrivanje tih razloga važno je za tvrtku. Nadalje, ne samo da tvrtka tom analizom otkriva razloge zbog kojih su je klijenti napustili, već je analiza izgubljenih klijenata najuvjerljivije sredstvo kojim tvrtka može ponovno privući klijente, a koji su u procesu napuštanja tvrtke. Teškoće u primjeni te tehnike jesu pravodobno otkrivanje klijenata koji napuštaju ili su napustili tvrtku, a što je za neke djelatnosti lakše otkriti na vrijeme, a za neke teže. Ovdje valja napomenuti da koliko god za tvrtku bilo važno privući klijenta koji ju je napustio, u tome treba imati mjeru, jer je osnovni cilj analize otkrivanje zašto klijenti uopće napuštaju tvrtku. Naravno, treba pratiti i broj klijenata koji napuštaju tvrtku. To je dodatni pokazatelj o uspješnosti tvrtke i o zadovoljstvu klijenata. Taj pristup može služiti kao dodatni izvor podataka u praćenju zadovoljstva klijenata, ali bi njegovo promatranje kao jedinog i isključivog izvora podataka za tu svrhu bilo neispravno.<sup>36</sup> Živimo u informacijskom vremenu, i svaka informacija ima određenu vrijednost. Mjerenje zadovoljstva kupaca dinamična je kategorija koja uvijek iznenadi nečim novim i zanimljivim. Kupci su najveća vrijednost svakog poduzeća, te je njihovo zadovoljstvo putokaz ka uspješnom poslovanju u budućnosti. Cilj mjerenja zadovoljstva kupaca je prilagođavanje promjenama što nastaju na tržištu, ali i aktivno djelovanje na tržištu. Predanost kupcu i

---

<sup>35</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

<sup>36</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

njegovom zadovoljstvu ističe se u samoj misiji i vrijednosti poduzeća koje usmjeravaju njegovo djelovanje na svim razinama.<sup>37</sup>

### **3.4. Uloga povjerenja i privrženosti potrošača u stvaranju zadovoljstva i lojalnosti potrošača**

Dugoročno promatrano, jedna od osnovnih odgovornosti i prava upravljačke strukture jest kreiranje kulture tvrtke. Kulturu tvrtke moguće je predstaviti kao način kako tvrtka obavlja i kako želi obavljati svoju djelatnost bez obzira na kratkoročne, i donekle dugoročne promjene ili poremećaje na tržištu. Uslijed sve izraženijih konkurentskih odnosa i promjenjivosti na tržištu, tvrtka mora biti prilagodljiva i treba težiti prvenstveno proaktivnom pristupu u otkrivanju okolnosti koje mogu utjecati na njezinu uspješnost. Tvrtke koje prepoznaju važnost usmjerenja na klijente kreiraju takvu kulturu unutar tvrtke koja uvažava interese klijenata u svim svojim aktivnostima. Dapače, takve tvrtke trebaju promatrati interese klijenata kao partnera u ostvarivanju uspješnosti tvrtke, kao nadređene kratkoročnim zasebnim interesima koji se javljaju unutar tvrtke, bilo da se radi o interesima zaposlenika, menadžera ili vlasnika tvrtke. Odgovornost svih treba biti određena u smislu kreiranja i pružanja vrijednosti klijentima, te svi procesi unutar tvrtke trebaju biti podređeni omogućivanju i postizanju pružanja maksimalne vrijednosti klijentima u danom vremenu, ne bi li se na taj način postigla optimalna uspješnost tvrtke na dugi rok.<sup>38</sup> Orijentiranost na potrošače predstavlja integralni dio poslovne politike marketinški orijentiranih poduzeća. U funkciji ostvarivanja dugoročne profitabilnosti i uspostavljanja dugoročnih odnosa sa potrošačima, poduzeća svoje poslovanje moraju zasnivati na istraživanju i identificiranju potreba i želja potrošača, kreiranju ponude sa konkurentskom prednošću i koordinaciji internih procesa. Potrebe i stavovi potrošača stavljaju se u centar marketinških aktivnosti. Poslovni subjekti moraju istražiti stavove potrošača, kako bi na osnovu dobivenih rezultata odredili i implementirali marketinške strategije. Konceptija marketinga polazi od pretpostavke da strategija poduzeća mora biti u skladu sa zahtjevima potrošača, jer to vodi isporuci superiorne vrijednosti i njihovom zadovoljstvu. Međutim, zadovoljstvo samo po sebi nije dovoljno za dugoročno stvaranje profita. Da bi se postigao odgovarajući nivo dugoročne

---

<sup>37</sup> Kos, A., Trstenjak M., Kralj, A.: Zadovoljstvo kupaca-kako ga mjeriti?, Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu, Vol 2, No1, 2011.

<sup>38</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

profitabilnosti, potrebno je od zadovoljnih izgraditi lojalne potrošače. Uspješno provođenje marketinške koncepcije podrazumijeva orijentiranost poduzeća ka zadovoljenju zahtjeva ciljnih potrošača, vodeći pri tome računa da ponuda bude bolja od konkurentske.<sup>39</sup>

Svaka organizacija, koja pokušava pružiti konkurentsku vrijednost svojim kupcima, treba ostvariti isto putem razumijevanja njihovih potreba i aktivnosti koje čine kupčev lanac vrijednosti. Ako organizacija to ne može, izgledi za izgradnju lojalnih kupaca su vrlo ograničeni. Koliko god ponuda bila jedinstvena, njeno ostvarivanje može biti rasipanje novca i vremena ukoliko se ne uklapa u klijentov lanac vrijednosti. Zadovoljstvo klijenata se navodi kao jedan od najvažnijih kriterija za lojalnost kupaca, no zadovoljstvo zavisi od vrijednosti. Već smo spomenuli kako se vrijednost može definirati onime što klijent dobiva za ono što plaća, odnosno kao odnos doživljene koristi i učinjenih troškova. Iz toga proizlazi kako je potrebno povjerenje klijenta prema organizaciji, kako bi se stvorila izvjesna privrženost, te samim time, kreirala lojalnost potrošača. Tako odnos između prodavača i kupca ima snažan utjecaj na sagledavanje vrijednosti. U dugoročnom odnosu kupca sa prodavačem koncept koristi dobiva dublje značenje: povjerenje, odanost, vjernost, kontinuitet i prijateljstvo. Sve to zajedno povećava povjerenje u organizaciju, što značajno doprinosi lojalnosti klijenata. Poslije nekoliko uspješnih transakcija, klijent dobiva osjećaj sigurnosti i povjerenje je stvoreno. Klijent zna da je organizacija sposobna ispuniti njegove želje i potrebe, te je siguran da će se ista pobrinuti za njegove potrebe i u budućnosti. Upravo sigurnost, povjerenje, kontinuitet i odanost doprinose smanjenju broja opadanja kupaca, i to je nešto što klijenti smatraju izuzetno vrijednim.<sup>40</sup>

Marketinškim se programima i aktivnostima poduzeća kroz različite kanale komunikacije izgrađuje percepcija potrošača o imidžu poduzeća, što izgrađuje kvalitetu odnosa zasnovanom na povjerenju, posvećenosti i zadovoljstvu potrošača. Kao rezultat tog odnosa, percepcija potrošača utječe na vrijednost odnosa koja na kraju implicira dugoročnu posvećenost potrošača poduzeću kroz lojalnost. Upravo osjećaj povjerenja, prijateljskog odnosa i prepoznavanja kvalitete predstavljaju faktore koji potrošače navode na razvoj dugoročnog odnosa sa poduzećem. Stupanj intime ovisi o uspješnom kreiranju osobne veze sa pojedinim

---

<sup>39</sup> Šapić, S.; Topalović, S.; Marinković, V.: Uticaj dimenzija percipirane vrednosti na lojalnost klijenata, *Ekonomске teme*, 52(4), 2014. P 401-417

<sup>40</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa: 01.07.2019.)

potrošačem, čime organizacija pokazuje kako zaista poznaje svog klijenta. Povezanost pojedinca i organizacije određena je razinom preferencije- razinom do koje je potrošač uvjeren da treba koristiti proizvod/uslugu, i razinom percipirane diferencijacije proizvoda, tj. do koje razine pojedinac razlikuje proizvode/usluge organizacije od alternativnih. Povezanost je najintenzivnija kada potrošač pokazuje jaku preferenciju prema proizvodima/uslugama organizacije i jasno ih diferencira od konkurentske ponude. Nadalje, kvaliteta odnosa predstavlja pozitivnu funkciju vrijednosti odnosa. Ogleda se u općenitoj evaluaciji snage odnosa i predstavlja stupanj u kome je odnos ispunio potrebe i očekivanja obje strane, u odnosu koji je baziran na povijesti uspješnih i neuspješnih događaja i susreta. Na jednoj strani, vrijednost odnosa upravlja željom za kupovinom kod potrošača. Na drugoj strani, povjerenje, zadovoljstvo i privrženost su funkcije koje upravljaju vrijednošću odnosa. Dakle, kvaliteta odnosa ima pozitivan učinak na vrijednost odnosa i lojalnost potrošača, kao što vrijednost kupca i koncept marketing odnosa utječe na lojalnost kupaca.<sup>41</sup>

Vidimo važnost interdisciplinarnosti kao pojma koji bi trebao biti implementiran u svake aktivnosti poduzeća. Mnogi autori naglašavaju kako je klijent razlog svega što neka organizacija radi, i što se trudi postići, te kao takva mora imati na umu kako ovisi upravo o klijentu. Upravo iz tog razloga, važnost poznavanja psihologije kupaca postaje bit poslovanja poduzeća. Svakako će zadovoljstvo klijenata imati utjecaj na lojalnost i zadržavanje istih. Mnogi autori ističu kako cilj poduzeća ne završava sa zadovoljnim klijentom, već izrazito zadovoljnim (oduševljenim) klijentom. Tako Bansal i Gupta navode strategijske imperitive za izgradnju baze lojalnih kupaca:

- Fokus na ključnim kupcima;
- Proaktivno generirati visoku razinu zadovoljstva klijenata prilikom svake interakcije;
- Predviđati potrebe klijenata i odgovarati na iste prije konkurencije;
- Izgraditi međusobno povjerenje i privrženost klijenata;
- Stvoriti percepciju vrijednosti.

Upravo će izrazito zadovoljni klijenti pridonijeti povećanoj bazi lojalnih klijenata. To potvrđuje Clarke, koji navodi kako će poduzeće, koje se bazira isključivo na zadovoljnim

---

<sup>41</sup> Erçis A., Unal S., Candan F.B., Yildrum H.: The effect of brand satisfaction, trust and brand commitment on loyalty and repurchase intentions, *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 58, 2012. P 1395-1404

klijentima, odaslati poruku kako samo zadovoljava minimalne kriterije potrebe klijenata. Autor ističe kako organizacije moraju izaći iz okvira „zadovoljnih klijenata“, stvoriti čvrste veze bazirane na povjerenju i privrženosti, te tako biti korak ispred konkurencije. Iz navedenog vidimo kako zadovoljan klijent ne mora biti i lojalan, no teško je postići lojalnost bez zadovoljstva.<sup>42</sup> Rene Descartes je svojedobno objasnio smisao ljudskog življenja jednostavnim: Mislím, dakle postojím. Za poduzeće bi se moglo jednostavno reći: Imam klijenta, dakle postojím! Osnova reinženjeringa poslovnih procesa, izgradnje lanca vrijednosti, odnosno svake smislene poslovne aktivnosti jest klijent. On mora biti izvor poslovanja tvrtke i kriterij za donošenje svih poslovnih odluka. Najbolje kompanije su uspješne zbog sposobnosti da svoje poslovne procese promatraju iz perspektive svojih klijenata, da ih potpuno prilagode njima, učinivši ih efikasnijim, bržim i maksimalno prilagođenim zahtjevima kupaca. Osluškujući njihove potrebe i želje, najbolje ćemo se prilagoditi svijetu koji dolazi, u njemu postati i ostati pobjednici.<sup>43</sup>

---

<sup>42</sup> Singh, H.: The importance of customer satisfaction in relation to customer loyalty and retention, Asia Pacific University College of Technology&Innovation, 2006.

<sup>43</sup>Muller,J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, 2005.

## 4. LOJALNOST POTROŠAČA

Misija ili vizija jasna je tvrdnja što tvrtka želi i u kojem smjeru se kreće, i koji su razlozi njezina postojanja na tržištu. Ona je usko povezana s kulturom tvrtke i može ujedno biti i najkraći (ali zasigurno najgrublji i najopćenitiji) iskaz kulture tvrtke. Misija je jasna tvrdnja što klijenti, zaposlenici i vlasnici mogu očekivati od tvrtke. Tu je tvrdnju potrebno promatrati u odnosu prema konkurenciji. To je ono po čemu netko tko ne poznaje tržište može najprije i najlakše razlikovati pojedine konkurentske tvrtke. Tvrtkina misija mora biti jasna i lako prepoznatljiva i s njome trebaju biti upoznati svi koji dolaze u bilo kakav dodir s tvrtkom. Misija je referentna točka za sve u tvrtki (zaposlenike, interne klijente) i za sve sudionike koji su izvan tvrtke (vanjske klijente), i može biti izrečena na razne načine. Osnovne sastavnice misije mogu biti (Vranešević, T., 2000.):

- Vizija poslovanja u budućnosti;
- Popis obavljanja djelatnosti sada i u budućnosti;
- Pretpostavke za ispunjenje misije i vizije;
- Iskaz pristupa koji svi mogu očekivati u poslovanju s tvrtkom.

Kultura tvrtke je širi pojam od misije i pri naporima za izgradnju kulture usmjerenosti na klijente tvrtka treba odrediti (Vranešević, T., 2000.):

- Misiju- krajnji cilj i želje na dugi rok;
- Vjerovanje u opstanak, rast i profitabilnost;
- Vrijednosti koje se pružaju klijentima;
- Zajedničke vrijednosti i uvjerenja svih zaposlenika;
- Vrstu posla i djelatnosti kojima se tvrtka natječe;
- Ciljna tržišta;
- Klijente i njihove potrebe;
- Konkurentske posebnosti koje će se izgrađivati.<sup>44</sup>

Klijenti moraju u svim okolnostima znati što mogu očekivati od tvrtke. I zaposlenici i klijenti moraju znati u koje vrijednosti tvrtka vjeruje, koje vrijednosti zagovara i koje vrijednosti klijenti mogu očekivati i primati od proizvoda i usluga koje tvrtka trži. Klijenti

---

<sup>44</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.



moraju biti upoznati s onim što mogu očekivati od tvrtke, i to su zapravo njihova prava koja moraju biti ugrađena u kulturu tvrtke. Ta prava klijenata, kao dio kulture, smjernice su zaposlenicima čemu trebaju težiti i što se od njih očekuje. Ujedno, to je jasan znak klijentima kakav odnos mogu očekivati u prijemprodajnom, prodajnom i poslijeprodajnom procesu.<sup>45</sup>

U poslovnom se kontekstu riječ „lojalnost“ koristi kako bi opisala spremnost kupca da nastavi pokazivati svoje povjerenje poduzeću tijekom dugog perioda, kupujući i koristeći njene proizvode i usluge na ponavljajućoj, i još bolje, ekskluzivnoj osnovi, i dobrovoljno preporučujući proizvode poduzeća prijateljima i poznanicima.

Smatra se da je zadovoljstvo kupaca nužan preduvjet za njihovo zadržavanje i lojalnost. Samo zadovoljan kupac dolazi ponovno, preporučuje drugima poduzeće i ima manje povoda da prati konkurenciju. Iako ne postoji linearna zavisnost između zadovoljstva i odanosti, zadovoljstvo je, ipak, ključna pretpostavka za odanost (lojalnost) kupaca. Mnoga su poduzeća računala sa zadovoljstvom potrošača kao garancijom budućeg uspjeha, ali su se razočarala spoznajom da i zadovoljni kupci mogu kupovati bez oklijevanja na drugom mjestu, možda zbog toga što traže raznovrsnost, atraktivnost alternativa ili, možda baš zbog samog zadovoljstva. Lojalnost kupaca, s druge strane, čini se da je mnogo pouzdanije mjerilo za predviđanje prodaje i financijskog rasta. Za razliku od zadovoljstva, koje je stav, lojalnost može biti definirana prema ponašanju pri kupovini.

Do lojalnosti kupaca se ne dolazi preko noći, to je dugotrajan proces, a svaka faza ima svoju specifičnu potrebu. Uočavanjem i zadovoljavanjem istih, poduzeće ima veću šansu za pretvaranje kupaca u lojalne klijente.<sup>46</sup>

Dakle, prvo postoje oni za koje se pretpostavlja, naslućuje ili sumnja da su skloni kupovini, koji su identificirani kao potencijalni kupci. Vjeruje se da oni mogu kupiti proizvod poduzeća, ali se još ne može sa sigurnošću utvrditi. Poduzeće treba pomno ispitati ovu kategoriju kupaca, kako bi odredilo potencijalne kupce- ljude koji su čuli, pročitali, ili im je netko preporučio proizvode/usluge poduzeća te imaju snažan potencijalni interes za iste, i sposobnost izvršiti kupovinu, ali ih još uvijek ne kupuju. Diskvalificirani potencijalni kupci su

---

<sup>45</sup> Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Tehnička knjiga Zagreb, 2000.

<sup>46</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa: 06.07.2019.)

oni koje je poduzeće odbacilo, zbog toga što su na lošem glasu ili su nerentabilni. Naime, o njima se dovoljno zna da bi se zaključilo da im proizvod nije potreban, ili da nemaju sposobnost kupovine istog.

Poduzeće tako nastoji pretvoriti mnoge kvalificirane potencijalne kupce u kupce koji prvi put vrše proces kupovine, kako bi, nakon što su stekli iskustvo konzumiranja proizvoda, postali kupci koji ponavljaju kupovinu te time stvaraju mentalnu obavezu prema poduzeću. Kupci koji kupuju prvi put, kao i oni koji ponavljaju kupovinu, mogu isto tako nastaviti kupovati kod konkurenata. Cilj poduzeća tada postaje pretvaranje zadovoljnih klijenata u ekskluzivne klijente- kupce koji kupuju u relevantnoj kategoriji proizvoda, birajući marku dotičnog poduzeća prije nego marku konkurenta, te time pokazujući lojalnost. Tako se uspostavlja snažan odnos koji ih čini imunim na privlačenje od strane konkurencije.

Sljedeći izazov je svakako da se klijenti pretvore u aktivne zagovornike (apostole), tj. ponovne kupce koji aktivno hvale poduzeće i potiču druge da kupuju od istog. Tako konačan izazov postaje da se zagovornici pretvore u integrirane partnere, gdje kupac i poduzeće rade aktivno zajedno i integriraju svoje aktivnosti. Iz te integracije svakako trebaju proizlaziti koristi za oba partnera. Istovremeno, mora se prihvatiti činjenica da će neki kupci neminovno postati neaktivni ili otpasti iz više razloga (bankrot, prelazak na drugu lokaciju, nezadovoljstvo). Tako izazov za poduzeće postaje ponovno aktivirati nezadovoljne kupce putem strategije povratka izgubljenih kupaca. Lakše je, i jeftinije, ponovno privući ranije kupce nego pronaći nove.<sup>47</sup>

Vrlo se često poduzeća zadovoljavaju sa pretvaranjem potencijalnih kupaca u kupce koji ponavljaju kupovinu, umjesto da potiču kupce da postanu lojalni. Cilj postmarketinga i marketing odnosa prema ovoj paradigmi jest da se što više probnih kupaca transformira u zagovornike i partnere. Stvaranje lojalnih kupaca povećava prihod poduzeća.

Međutim, kako bi poduzeće ostvarilo veću lojalnost kupaca, trebalo bi uložiti i značajna sredstva. Razlikujemo pet različitih razina ulaganja poduzeća u uspostavljanje odnosa sa kupcima<sup>48</sup>:

---

<sup>47</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa 06.07.2019.)

<sup>48</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa 06.07.2019.)

- Bazični ili jednostavni marketing- poduzeće jednostavno prodaje proizvod/uslugu i ne može ga na bilo koji način dalje pratiti;
- Reaktivni marketing- poduzeće prodaje proizvod/uslugu i potiče kupca da telefonom kontaktira poduzeće u slučaju potencijalnih pitanja, problema, komentara ili pritužbi;
- Odgovorni marketing- poduzeće kontaktira kupca ubrzo nakon prodaje proizvoda/usluge, kako bi provjerio zadovoljava li isti njegove potrebe i očekivanja. Također, prima sugestije o poboljšanju proizvoda ili usluge;
- Proaktivni marketing- poduzeće povremeno kontaktira kupca sa sugestijama o poboljšanju korištenja proizvoda/usluge, ili korisnim novim proizvodima;
- Partnerski marketing- poduzeće radi kontinuirano sa kupcem i ostalim kupcima na otkrivanju načina za pružanje veće vrijednosti.

Većina poduzeća prakticira samo bazični marketing, ukoliko se njihova tržišta sastoje od mnogo kupaca i ako su stope marže po jedinici male. S druge strane, na tržištima sa malim brojem kupaca i visokom stopom marže, većina poduzeća njeguje partnerski odnos sa svojim kupcima. Drugim riječima, strategija marketing odnosa poduzeća ovisi od broja kupaca i njihove rentabilnosti.

Dolazi li se do zaključka kako zadovoljstvo kupaca nije konačan i jedini cilj? Svakako. Naime, najčešće spominjani ishod marketing odnosa jest upravo zadovoljan klijent. No, kako je već upozoreno, marketing odnosa nas vodi do izazova koji uključuje percepciju, svjesnost o kupovini i lojalnost. Dakle, zasigurno je ograničeno fokusirati se intenzivno na samo jedan faktor koji utječe na ponovljenu kupovinu. Mnogi manageri poimaju studije o zadovoljstvu klijenata kao svrhu sebi samoj, ili kao istoznačnicu lojalnosti, što je često teško izmjeriti. Poistovjećivanje tih pojmova implicira pretpostavku da su zadovoljstvo i lojalnost toliko slični, da se lojalnost može izostaviti iz procjenjivanja zadovoljstva klijenata. No, lojalnost i zadovoljstvo nisu isti pojmovi, te u nekim slučajevima zadovoljstvo klijenata ne predskazuje lojalnost. Samim time, managerima se sugerira testiranje, kako zadovoljstva klijenata, tako i njihove lojalnosti, jer visoka razina zadovoljstva ne predstavlja uvijek visoku razinu individualne lojalnosti.<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> R,Bennett: Customer satisfaction should not be the only goal, Journal of services marketing, 187(7), 2004.

#### 4.1. Zadržavanje postojećih kupaca

Područje odnosa s kupcima zaista je osjetljivo pitanje za mnoga poduzeća. Upravo je u tom području najviše nezadovoljstva kupaca. Međuti, ironija jest u činjenici da glavina fizičkih, umnih, energetske i financijske napora poduzeća ovo područje naprosto zaobilazi. Primarno područje ulaganja za većinu poduzeća još je uvijek područje kvalitete proizvoda. Manageri uglavnom ne uviđaju da odnos s kupcima također treba imati poželjne značajke kvalitete. Smatraju da temelji njihovog fokusa trebaju biti proizvod, dioničari, odnosno kreditori i oni sami.

Dakle, zašto kupci napuštaju poduzeće? Jedna je američka agencija 5 godina provodila iscrpno istraživanje o ponašanju potrošača i utvrdila da 70% razloga zašto su kupci napuštali određene proizvođače nije imalo nikakve veze sa samim proizvodom.<sup>50</sup>

Dominantni razlog takvog ponašanja kupaca odnosio se na područje kvalitete usluge. Čak i kada je sam proizvod bio temelj nezadovoljstva, nije bilo riječi o kvaliteti u uobičajenom smislu te riječi. Pritužbe su se vezale za činjenicu da su kupci zapravo imali problema s primjenom proizvoda, a to pitanje pokriva domena odnosa s kupcima.

U mnogim poduzećima dominira pristup „postojeći kupci su valjda sretni, tražimo nove“. Međutim, već spomenuto je kako je privlačenje novih kupaca pet puta skuplje od zadržavanja postojećih. Osim toga, utvrđeno je da je deset puta skuplje ponovno steći kupce koji su zbog nekog razloga otišli. Tako se na osnovi analize aktivnosti može uočiti ogroman nesrazmjer između izdataka namijenjenih privlačenju novih kupaca u odnosu na izdatke usmjerene na zadržavanje postojećih. Poduzeća obično troše od 2-10% svojih prihoda na marketing. Učinkovitost ulaganja u promotivne akcije i marketing često se mjeri omjerom broja novostečenih kupaca u odnosu na postojeće. Poduzeća tako određuju budžet marketinških aktivnosti kao postotak od prodaje. Pritom projiciraju veličinu prodaje za sljedeće razdoblje i na tim vrijednostima temelje projiciranu veličinu budžeta za marketing. Na taj se način može steći dojam da prodaja uzrokuje marketing, a ne obrnuto.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Rupčić, N.: *Suvremeni menadžment-teorija i praksa*, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, svibanj 2018.

<sup>51</sup> Rupčić, N.: *Suvremeni menadžment-teorija i praksa*, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, svibanj 2018.

Razmotrit će se neke od specifičnih strategija i taktika koje koriste poduzeća kako bi uspostavila bliske odnose s kupcima. Osnovna strategija zadržavanja kupaca jest provođenje temeljnih sredstava praćenja i ocjene kvalitete odnosa tijekom vremena. Osnova za takvu strategiju praćenja može biti osnovno istraživanje tržišta u formi godišnjeg izvještaja o odnosima s kupcima. Treba anketirati sadašnje kupce kako bi se utvrdile njihove percepcije dobivene vrijednosti, kvaliteta, zadovoljstvo uslugom, i zadovoljstvo sa pružateljem usluga u odnosu na konkurente. Poduzeće mora redovito komunicirati sa svojim najboljim kupcima. Na konkurentskom tržištu teško je zadržati kupce, ukoliko ne dobivaju osnovnu razinu kvalitete i vrijednosti.<sup>52</sup>

Dobro oblikovana baza podataka o kupcima je osnova za strategije zadržavanja kupaca. Saznanja o sadašnjim kupcima, kakvo je njihovo ponašanje prilikom kupovine, prihod koji stvaraju, troškovi vezani uz njihovo usluživanje, njihove preferencije i informacije koje su relevantne za segmentaciju formiraju osnovu baze podataka o kupcima. U bazi podataka svakako trebaju biti i informacije o kupcima koji napuštaju poduzeće. Baza podataka i izvještaj o odnosima s kupcima kombiniraju se sa nizom drugih tipova istraživanja tržišta (praćenje žalbi, ankete o izgubljenim kupcima), kako bi se napravio profil odnosa poduzeća sa kupcima.

Cilj programa lojalnosti jest produljenje trajanja poslovnih odnosa kupaca sa poduzećem, čime se povećava njegova profitabilnost. Koja specifična sredstva marketinga poduzeće može koristiti da bi se čvršće povezalo sa svojim kupcima, i pružilo im zadovoljstvo? Moguće je napraviti razliku između tri razine stvaranja vrijednosti za kupce ili tri razine zadržavanja kupaca, gdje se na svakoj razini kupci jače vežu uz poduzeće, a da se povećava potencijal za obranu od konkurencije i sve većom individualizacijom proizvoda i usluga. Te su razine vezane za dobivanje finansijskih koristi, društvenih koristi i uspostavljanje strukturnih veza.

Na prvoj razini, ekonomsko-financijske koristi, kupac je vezan uz poduzeće prvenstveno preko finansijskih poticaja- nižih cijena za veći obujam kupovine ili nižih cijena za lojalne kupce. Interakcije na prvoj razini marketing odnosa su većinom površne i malo je vjerojatno da će dovesti do dugoročnih odnosa. U najvećem broju odnosa ove prve razine napori marketinga usmjereni su na cijene i druge finansijske poticaje za motivaciju kupaca. Primjeri

---

<sup>52</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa 08.07.2019.)

marketing odnosa prve razine su svakako programi marketinga frekvencije i marketinga klubova.<sup>53</sup>

Poznati kao programi marketinga frekvencije, ovakvi poticaji nagrađuju u novcu, robi, rabatima ili drugim premijama za kupce koji frekventno kupuju proizvode ili usluge poduzeća. Kupci koji češće kupuju, ostvaruju i veće nagrade. Marketing frekvencije se usmjerava na najbolje kupce poduzeća sa ciljem povećanja njihove motivacije za kupovinom. Marketing frekvencije je potvrda činjenice da 20% kupaca može poduzeću donijeti 80% od njegovog posla. Programe frekvencije koristi mnogo i vrlo različitih tipova poduzeća, od restorana brze hrane do prodavaonica na malo.

Iako ovi programi mogu biti vrlo atraktivni za korisnike, vjerojatnost uspostavljanja dugoročnih odnosa kupac-poduzeće je vrlo mala. Zbog toga što programi nisu po potrebama individualnih kupaca, obično ih lako kopira konkurencija. Iako je cijena važna za kupce, nije ju teško kopirati, budući da je jedini instrument marketing mix-a koji se prilagođava kupcu. Tako se, na ovoj razini, programi lojalnosti mogu promatrati kao aktivnost klasične promocije prodaje jer nude kratkoročne poticaje za nelojalne kupce.

Nadalje, kada kupac i poduzeće dosegnu drugu razinu marketing odnosa, njihove se interakcije razvijaju na društvenoj razini-razini koju karakteriziraju dublje i manje površne veze nego što je to slučaj s prvom financijski motiviranom razinom. Ovdje poduzeća uviđaju da društveni odnosi sa kupcima mogu biti vrlo uspješno sredstvo marketinga. U ovoj su fazi ključni faktori usluge kupcima i komunikacija sa kupcima. Veza na društvenoj razini počiva, u najširem smislu, na integraciji kupaca u aktivnosti poduzeća, sa ciljem uspostavljanja osobnog kontakta. Kod dodavanja društvenih koristi (pored financijskih), osoblje poduzeća radi na pojačanju društvenih veza sa kupcima putem individualizacije i personalizacije njihovih odnosa sa kupcima. Dakle, mudra poduzeća pretvaraju svoje kupce u klijente; oni postaju pojedinci čije potrebe i želje poduzeće nastoji shvatiti; a ne u bezimena lica. Kupci mogu biti bezimeni za organizaciju, no klijenti ne mogu. Kupci se uslužuju kao dio mase ili dio većeg segmenta, a klijenti na individualnoj razini. Kupca može uslužiti bilo tko u poduzeću, a klijenta uslužuju profesionalci koji su posebno za njega određeni.

---

<sup>53</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa 08.07.2019.)

Tehnologija pomaže kreiranju društvenih veza sa organizacijom čak i na masovnom tržištu, gdje potrošači ne moraju nužno svaki put kontaktirati sa istom osobom koja je zaposlena u poduzeću. Tako poznati hoteli u svijetu preko svojih informacijskih sustava imaju osobne podatke o svojim gostima, te se tako mogu unaprijed pripremiti za uslugu maksimalno prilagođenu njihovim potrebama.<sup>54</sup>

Svatko od nas neke stvari čuva u svom srcu, te ih smatra bliskim i dragim. Neko mogu osjećati snažnu privrženost prema svom rodnom mjestu, fakultetu, dok se drugi dive utjecajnim osobama. Takvi simboli predstavljaju predmet programa afiniteta. Program afiniteta je marketinški napor pod sponzorstvom neke organizacije koja nastoji pridobiti naklonost ili izazove reagiranja pojedinaca koji imaju zajedničke interese i aktivnosti. Sa programima afiniteta, organizacije kreiraju dodatnu vrijednost za članove i potiču čvršće odnose.

Mnoga su poduzeća kreirala grupe afiniteta, ili klubove, među svojim kupcima kako bi ih čvrsto vezala uz sebe. Članstvo u klubu ne može se ponuditi automatski poslije kupovine ili obećane kupovine do određenog iznosa, ili putem plaćanja članarine. Koncept kluba kupaca može se ostvariti u različitim pojavnim formama, te se među najpoznatije ubrajaju- VIP klub za posebno odane kupce, FAN klub za sve kupce, klub zainteresiranih za proizvod ili uslugu, klub kupaca sa prednošću (za sve kupce), klub stila života za kupce sa nekim izrazito ekskluzivnim stilom života. Ponekad se odnosi uspostavljaju sa organizacijom zbog društvenih veza koje se prije uspostavljaju među samim kupcima nego između kupca i poduzeća. To su razni klubovi i udruženja gdje kupci kontaktiraju jedni sa drugima. Organizacije koje potiču povezivanje među kupcima također su angažirane u strategijama zadržavanja kupaca druge razine.

Na trećoj razini marketing odnosa, društveni se odnosi transformiraju u strukturne promjene koje kupca i poduzeće čine pravim partnerima u poslu. Kako kupac i poduzeće sve bliže surađuju, sve više ovise jedno o drugom i nastavljaju rasti tijekom vremena. Strukturne se veze mogu definirati prema investicijama koje se ne mogu vratiti kada odnos prestane, ili kada je isti teško okončati zbog kompleksnosti i troškova promjene partnera u odnosu. Strukturna veza između kupca i poduzeća ima efekt vezivanja jedno za drugo, putem

---

<sup>54</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa 08.07.2019.)

stvaranja izlaznih barijera, iako takve veze mogu biti asimetrične. Jedan od načina na koji kupci postaju vezani za poduzeće jest putem oblikovanja usluga na takav način da prelaženje drugom dobavljaču podrazumijeva znatne troškove. Gdje je proces povezivanja ostvaren preko proces uzajamno korisne suradnje, uzajamne zavisnosti i dijeljenja rizika, vjerojatnije je da će takav odnos imati veću stabilnost i trajanje.<sup>55</sup>

Takve veze se nazivaju tehničkim ili tehničko-funkcionalnim vezama. Ove veze postoje kada postoji funkcionalna zavisnost između osnovnih i dopunskih usluga. Do ove vrste veze može dovesti i neophodna tehnička kompatibilnost, kada je kupac u situaciji da je primoran da daljnju kupovinu svede na već postojeću marku, kako bi omogućio optimalno funkcioniranje sistema (TV i videorekorder neke marke kako bi se oba aparata mogla pokrenuti jednim upravljačem). Strategije treće razine su najteže za kopiranje i uključuju, kako strukturne, tako i financijske i društvene veze između kupca i poduzeća.

Pravna razina vezivanja kupaca počiva na ugovornom aranžmanu, koji vezuje sudionike na određeno vrijeme. Karakteristika ove veze jest uzajamno dogovaranje. Obje strane zaključivanjem ugovora stječu prava i obaveze koje su zakonski ostvarljive.

Konačno, poslovni odnos može počivati još na psihičko-emotivnoj osnovi. Ako neko poduzeće raspolaže npr. sa izuzetnim imidžem ili posebnom ponudom usluge, njegovi se klijenti identificiraju sa poduzećem i razvijaju izvjestan afinitet prema dotičnom tržišnom partneru. To će često izazvati lojalno ponašanje pri kupovini. Također, tradicija kupovanja kod nekog poduzeća svakako doprinosi stvaranju, odnosno jačanju psihičko-emocionalne veze. Za razliku od prethodnih veza, emocionalno se vezivanje kupaca u osnovi zasniva na dobrovoljnom odlučivanju. Kupci pokazuju visoku razinu zadovoljstva i svjesno se odlučuju za ponovnu kupovinu. Iz tog bi se razloga strategijski stav trebao bazirati na razvijanju emocionalnih veza, dok bi se ostale vrste vezivanja kupaca trebale angažirati samo kao bočna zaštita.<sup>56</sup>

Zakoni tržišne ekonomije su već svima dobro poznati. Razvojem tržišta kapitala manageri stječu pogrešnu sliku da kapital poduzeća dolazi od investitora. Iako su investitori važni, najzdraviji izvor kapitala za poduzeće predstavlja zadržana dobit. Izvor zadržane dobiti

---

<sup>55</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa 08.07.2019.)

<sup>56</sup> <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa 08.07.2019.)



savim je jasan-ona proizlazi od kupaca. Zbog velikog razvoja tržišta kapitala i financijskih derivata, manageri smatraju da su najodgovorniji dioničarima. Iako su sve interesno utjecajne skupine važne, njihova važnost nije jednaka. Bez zaposlenika nema kupaca, a bez kupaca nema kontinuiranoga priljeva novca. Bez kupaca i priljeva novca, nema ni interesa investitora za ulaganjem. Analiza utroška vremena managera ukazuje na zapanjujuću činjenicu da manageri 80% vremena i napora troše na interna pitanja koja ni sa čim ne pridonose zadovoljstvu kupaca.

Tko zapravo plaća naše račune? Možemo se poslužiti velikim autoritetom u području managementa, Peterom Druckerom, koji je upotrijebio naziv „profitni centar.“ Međutim, rekao je kako uviđa grešku i spoznaje da u poduzeću ne postoji profitni centar, nego troškovni centar. Profit ne dolazi iznutra, nego izvana. Profitni centar postoji samo kada se kupac vrati i ponovi narudžbu, a njegovo se dugovanje naplati. S kupcima prije svega treba razgovarati, a to je zadatak prodajnog osoblja. Puštanjem proizvoda u prodaju odnos s kupcima ne završava-on tek počinje. O poduzeću ovisi hoće li se razviti odnos uzajamne ljubavi, tolerancije, ili pak-brzog razlaza.<sup>57</sup>

## **4.2. Primjena programa lojalnosti potrošača**

Lojalnost kupaca je koncept koji privlači sve više pažnje u današnjem poslovnom svijetu. Već je spomenuto kako lojalni kupci kupuju češće, troše više i najčešće postaju glasnogovornicima tvrtke marketingom „od usta do usta“. Stoga poduzeća danas teže pronalaženju što učinkovitijeg načina poboljšanja lojalnosti kupaca. Odnos poduzeće-kupac je ključ uspjeha, a jedan od načina da se razvije su programi lojalnosti kupaca. Uspijevaju li programi lojalnosti stvoriti i izgraditi odanost kupaca, te jesu li odani kupci dovoljno vrijedni za ulaganje resursa u programe lojalnosti? Kako ti programi utječu na druge aspekte poslovanja poduzeća, kroz prikupljanje važnih informacija o željama i navikama kupaca? Mogu li programi lojalnosti pomoći poduzeću pri stvaranju novih kupaca, novih prodajnih koncepata ili novog pristupa odnosu s kupcima...?

Koncept programa lojalnosti može se objasniti kao formalizirano povezivanje kupaca koji ispunjavaju uvjete koje je postavilo poduzeće. Kupci ulažu neki napor ne bi li postali članovi,

---

<sup>57</sup> Rupčić, N.: Suvremeni menadžment-teorija i praksa, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, svibanj 2018.

a zauzvrat dobiju povlastice dostupne samo članovima programa. Proučavanje programa lojalnosti otkrilo je pet elemenata prisutnih u većini programa: baza podataka, proces pristupanja, dodana vrijednost za kupce, nagrade i prepoznavanje od kupaca. (Plazibat, I., Šušak, T., Šarić, T., 2016.) Programi lojalnosti omogućuju stvaranje odnosa koji je zasnovan na interakciji i individualizaciji, te je popraćen personaliziranim tehnikama direktnog marketinga. Korištenjem informacija prikupljenim karticama iz programa lojalnosti dobiva se strateški alat kojim se može kreirati individualizirani marketing mix za kupce uz minimalne troškove istraživanja tržišta. S druge strane, programi lojalnosti su se pokazali kao izravan način povećanja učestalosti kupnje, i količine kupnje, jer nagrađuju kupce koji se vraćaju, te nagrađuju kombiniranu kupnju unutar iste marke.<sup>58</sup>

Nakon što su odnosi s kupcima, pridobivanje i pogotovo zadržavanje kupaca postali osnova marketinga, otkrilo se da kupci koji imaju blizak odnos s poduzećem, također imaju i veću razinu odanosti te sve prednosti koje s njom dolaze. Kartice lojalnosti su se pojavile kao način zasnivanja odnosa s kupcima i financijskog efektuiranja istog.

Već u 80-tim godinama dolazi do velikih pomaka u unaprjeđivanju programa lojalnosti. S velikim grupama kupaca bilo je nemoguće ostvariti blizak odnos i zbog toga se pojavila potreba za identifikacijom kupaca. U svrhu poboljšanja direktnog marketinga, poduzeća uvode baze podataka kako bi dobila uvid u informacije o svojim kupcima. Također, uvode se i različiti sustavi nagrađivanja kako bi se kupci potaknuli na korištenje programa. Iako su mnogi programi bezobzirno kopirani uz minimalne izmjene, interes kupaca za programe sve brže raste, a tako raste i potreba za poboljšanim i originalnim programima.

Postoje brojne vrste i varijante programa lojalnosti, koje se obično prilagođavaju njihovoj namjeni vrsti posla kojim se poduzeće bavi. Prema Bermanu, programi lojalnosti se mogu podijeliti na četiri tipa:

- Prvi tip je najosnovniji i najobičniji program lojalnosti. Članstvo je otvoreno svima i nagrade se dobivaju samo korištenjem članske iskaznice. Podaci se ne prikupljaju i poduzeće ne može primjenjivati ciljani marketing.

---

<sup>58</sup> Plazibat, I., Šušak, T., Šarić, T.: Funkcionalnost programa lojalnosti kupaca u maloprodaji, *Ekonomski misao i praksa*, 2016., p 303-318

- Drugi tip karakteriziraju popusti na količinu na temelju kojih kupci dobivaju neki besplatni proizvod, nakon što ostvare neku određenu razinu potrošnje. Ove programe je lako kopirati, i s obzirom da ne postoje baze podataka, poduzeće ne može ponuditi različite nagrade za različite razine lojalnosti.
- Za razliku od prva dva tipa, treći tip zahtijeva postojanje baze podataka, jer su nagrade bazirane na kumulativnim kupnjama. Nakon što kupac postigne određenu razinu kupnji, program mu nudi nagradu koja će ga potaknuti na daljnju potrošnju.<sup>59</sup>
- Programi četvrtog tipa najbolje koriste informacije u bazi podataka jer bilježe demografska obilježja i povijest kupnji, te ih međusobno uspoređuju. Te se informacije kasnije koriste za segmentaciju i individualni marketing, te pomažu pri uvođenju novih proizvoda i prodajnih koncepata.

Ciljevi programa lojalnosti variraju od programa do programa jer se njima koristi u različitim industrijama i okruženjima. Osnovni cilj, stvaranje čvrste veze između poduzeća i kupca, ostao je jednak od uvođenja prvih programa. Poduzeća najčešće imaju ista očekivanja od ishoda programa, a ona sva imaju veze s maksimiziranjem profita. Tako su Dowling i Uncles podijelili očekivane ishode na tri dijela (Plazibat,I., Šušak,T., Šarić,T., 2016.):

- Zadržavanje prodajnih razina, marže i profita (obrambeni ishod koji služi za zaštitu postojećih kupaca);
- Povećanje odanosti i potencijalne vrijednosti postojećih kupaca (ofenzivni ishod koji služi povećanju prodajnih razina, marže i profita);
- Poticanje kupovine povezanih proizvoda u postojećih kupaca.

Spomenuti se ishodi najčešće odnose na određene segmente kupaca, uglavnom „teške kupce“. Ovo se objašnjava vjerovanjem da mali postotak kupaca stvara veliki udio u prodaji. Već smo napomenuli kako „načelo 80/20“ kaže da otprilike 80% prihoda dolazi od samo 20% kupaca. Nadalje, ciljevi se prema Butcheru dijele na osnovne, primarne i sekundarne:

- Osnovni- povećanje profita i udjela na tržištu;
- Primarni- stvaranje baze podataka, pridobivanje novih kupaca i unaprjeđenje komunikacije s kupcima;

---

<sup>59</sup> Plazibat,I., Šušak,T., Šarić,T.: Funkcionalnost programa lojalnosti kupaca u maloprodaji, Ekonomska misao i praksa, 2016., p 303-318

- Sekundarni- povećanje učestalosti posjeta i frekvencije korištenja ili poboljšanje proizvoda, marke i imidža poduzeća.

Danas su programi lojalnosti ušli u fazu zrelosti, te su im glavni ciljevi zadržavanje kupaca i poboljšanje iskustva kojeg kupac ima prilikom kupovine.<sup>60</sup>

Planiranje, implementacija i primjena programa lojalnosti sastoji se od deset koraka, prema Bermanu:

- Koncept ciljeva programa lojalnosti. Ciljevi programa lojalnosti baziraju se na profitu, prihodu, lojalnosti kupaca i na sve rastućoj bazi podataka o kupcima. Zsigurno će glavni ciljevi biti povećanje broja članova, reduciranje napuštanja članova, povećanje kupovine članova i povećanje profitabilnosti svakog kupca.
- Određivanje budžeta. Budžet ,koji je poduzeće odredilo, mora pratiti sljedeće troškove- troškovi promocije, troškovi IT-a, troškovi baze podataka i njenog održavanja, troškovi raznih časopisa i magazina lojalnosti, troškovi nagrada lojalnosti itd.
- Određivanje uvjeta za pristup programu lojalnosti. Glavno je pitanje dostupnosti programa lojalnosti svim kupcima, ili samo određenoj grupi kupaca. Naravno da će potonje biti u uskoj vezi sa određenim budžetom i samim programom lojalnosti poduzeća. Program lojalnosti bi svakako trebao biti odraz profitabilnosti pojedinog kupca.
- Određivanje nagrada programa lojalnosti. Program lojalnosti 1.tipa nagrađuje sve kupce popustima, dok program 2.tipa nudi 1 proizvod besplatno, nakon ostvarene „dobre“ kupovine. Programi 3.i 4.tipa traže sofisticiraniju analizu kako bi se utvrdile opcije nagrađivanja.
- Razmatranje partnerstva. Programi tipa 3 i 4 mogu smanjiti troškove primjene i održavanja programa lojalnosti, povećati poželjnost članstava u programima lojalnih kupaca, te udružiti snage sa drugim organizacijama kroz multipartnerstvo.

---

<sup>60</sup> Plazibat,I., Šušak,T., Šarić,T.: Funkcionalnost programa lojalnosti kupaca u maloprodaji, Ekonomska misao i praksa, 2016., p 303-318

- Izgradnja primjerene i prikladne organizacije. Tipovi 3 i 4 programa lojalnosti zahtijevaju razvoj primjerene organizacije, kako bi se program efektivno planirao, implementirao i proveo.
- Razvoj i održavanje baze podataka programa vjernosti. Već je spomenuta prednost, i izrazita važnost programa baze podataka o kupcima, nad programom baze podataka o proizvodima. Bez ovakve baze podataka, ne može se ostvariti cilj programa tipa 3 i 4.<sup>61</sup>
- Evaluacija uspjeha ili neuspjeha programa vjernosti. Ovdje se evaluira profitabilnost kupca, povrat uloženog, aktivnosti koje su dovele do rasta prodaje, segmentiranje tržišta i kupaca, troškovi te ponašanje članova programa vjernosti naspram onih koji nisu članovi.
- Poduzimanje korektivnih mjera. Provode se korektivne mjere kod onih aktivnosti za koje se ispostavilo da nisu ispunile očekivanja. To mogu biti povećanje broja članova programa vjernosti, reduciranje napuštanja članova, povećanje kupovine članova, te povećanje kvalitete istraživanja tržišta.<sup>62</sup>

Zagovornici se programa lojalnosti slažu kako su isti profitabilni za poduzeće jer su troškovi usluživanja kupaca manji, jer su lojalni kupci manje osjetljivi na cijenu, jer potroše više svakom kupovinom i jer postaju svojevrsni zagovornici poduzeća. Funkcioniraju li programi vjernosti zaista? Kao glavni razlog primjene programa vjernosti napominje se upravo konkurencija. Poduzeće time želi zauzeti prvo mjesto u svijesti kupaca, te ostvariti tržišnu prednost. Također se ističe kako su upravo programi vjernosti ti koji poduzeću donose profitabilnost, što je već navedeno na početku teme. No, smatra se kako će programi vjernosti poduzeće samo stajati mnogo novaca, jer mora smisliti načine kako kupcu uz proizvod predočiti i lako ostvarive koristi. Također, navodi se kako nije u svakoj industriji program vjernosti bitan ili presudan za pozicioniranje proizvoda ili poduzeća na tržištu.<sup>63</sup>

---

<sup>61</sup> Berman, B.: Developing an effective customer loyalty program, California review management, vol 49, No 1, 2006.

<sup>62</sup> Berman, B.: Developing an effective customer loyalty program, California review management, vol 49, No 1, 2006.

<sup>63</sup> Dowling, G.R., Uncles, M.: Do customer loyalty programs really work, Sloan Management Review 38(4), 1997. P 71-82

Nadalje, snažno se podupire tvrdnja kako programi lojalnosti, koji izravno utječu na propoziciju proizvoda/usluga i njihovih vrijednosti; ili koji proširuju dostupnost proizvoda/usluga; ili koji neutraliziraju program lojalnosti konkurencije, mogu biti i jesu vrijedni truda, pa tako i isplativi.<sup>64</sup>

Svakako da je lojalnost kupaca kompleksan pojam koji se ne može kategorički kvantificirati, jer je lojalnost povezana i sa subjektivnim doživljajem kupca. Programi lojalnosti tako postaju sredstvo stvaranja i osnaživanja lojalnosti kupaca, ali vidimo kako im to nije jedina svrha. Oni također služe za prikupljanje i stvaranje baze podataka, ciljani marketing, poticanje kupaca na kupovinu vezanih proizvoda, segmentaciju tržišta i sl. Upravo ti ciljevi služe stvaranju dugoročne i profitabilne veze kupca i poduzeća.<sup>65</sup>

Sve su aktivnosti u poslovanju, kao i sve interesno utjecajne skupine jednako važne. Međutim, vidi se da su ipak od svih važniji-kupci, odnosno proces unaprjeđivanja odnosa s njima. Ako se kupcu sviđa proizvod poduzeća, vjerojatno će ga nastaviti kupovati bez obzira na odnos poduzeća prema njemu. No, s vremenom se može očekivati da će takvu situaciju konkurencija vrlo vješto iskoristiti.<sup>66</sup>

Već je navedeno kako je poslovanje uspješnih poduzeća usmjereno sve više u pravcu njihovih klijenata (potrošača). To mijenja prirodu organizacije od one usmjerene na proizvode, ka organizaciji koja svoje poslovanje bazira na segmentaciji potrošača. Naglasak je sve više na zadržavanju postojećih potrošača, a manje na pridobivanju novih. Perspektiva potrošača ističe potrebu mjerenja intenziteta zadovoljstva potrošača, kao i njihove lojalnosti. Uspješnost poduzeća ovisi o sposobnosti da se kontinuirano unaprjeđuju proizvodi i usluge, ali i odnosi sa potrošačima preko tih proizvoda/usluga. Upravo ti odnosi predstavljaju vrijednu nematerijalnu imovinu poduzeća. S obzirom da oni imaju mnoge efekte u konkretnoj vrijednosti za vlasnike, njima treba upravljati. Iz toga proizlazi i potreba kontinuiranog mjerenja i praćenja fenomena zadovoljstva i lojalnosti potrošača.

---

<sup>64</sup> Dowling, G.R., Uncles, M.: Do customer loyalty programs really work, Sloan Management Review 38(4), 1997. P 71-82

<sup>65</sup> Plazibat, I., Šušak, T., Šarić, T.: Funkcionalnost programa lojalnosti kupaca u maloprodaji, Ekonomska misao i praksa, 2016., p 303-318

<sup>66</sup> Rupčić, N.: Suvremeni menadžment-teorija i praksa, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, svibanj 2018.

Uspješnost poduzeća u ostvarivanju njegovih financijskih ciljeva direktno je u korelaciji sa potrošačima. Povezivanje i izgrađivanje odnosa sa potrošačima je prioritet modernog menadžmenta. Zadovoljstvo i lojalnost potrošača samo su efekti tih procesa i aktivnosti. Ciljna funkcija potrošača jest da ostvari zadovoljstvo, kao stupanj zadovoljstva kvalitetom isporučene vrijednosti. To je procjenjena razlika (od strane potrošača) između njegovih očekivanja i stvarnih performansi isporučenih proizvoda/usluga. Zadovoljstvo se ostvaruje isporukom pravog proizvoda, u pravo vrijeme i na pravom mjestu.

Važnost povećanja zadovoljstva leži u određivanju budućih, tj. ponovnih kupovina. Visoko zadovoljstvo povećava lojalnost, reputaciju proizvoda i poduzeća, smanjuje broj nezadovoljnih potrošača te troškove privlačenja i osvajanja novih potrošača. Neispunjenje njihovih zahtjeva vezanih za vrijeme, kvalitetu, karakteristike usluge i sl. dovodi do nezadovoljstva, što za posljedicu ima gubljenje potrošača, smanjenje prodaje i profita. Menadžment poduzeća ne samo da treba imati informacije o izmjerenom zadovoljstvu u određenom trenutku, već postoji i potreba njenog kontinuiranog praćenja.<sup>67</sup>

Razlog tome jest što se zadovoljstvo potrošača odražava na prihode, troškove poduzeća, a time i na profit, a u konačnici i na profitabilnost poduzeća. Zadovoljstvo povećava prihod preko privlačenja novih potrošača i zadržavanja postojećih potrošača, te raste broj i volumen ponovljenih kupovina. Zadovoljstvo utječe na smanjenje troškova poslovanja preko smanjenja otklanjanja reklamacija, te preko ekonomije obujma kroz količinski velike kupovine, kao i povećanja efikasnosti korisnog ulaganja u obliku troškova (u najvećoj mjeri logistike i distribucije). Povećanje zadovoljstva ima za cilj povećanje reputacije poduzeća. To povećanje reputacije može biti od pomoći pri uvođenju novih proizvoda omogućujući smanjenje kupčevog rizika pri probi novog proizvoda. Reputacija ima svoje koristi i u utvrđivanju i održavanju odnosa sa ključnim dobavljačima, te potencijalnim partnerima.

Lojalnost potrošača poduzeću i njegovim proizvodima direktna je posljedica zadovoljstva potrošača proizvodima i uslugama poduzeća. Reichheid i Sasser procjenjuju da povećanje lojalnosti potrošača za 5% može proizvesti povećanje profita 25-85%. Zaključuju kako

---

<sup>67</sup> Krstić, B.: Kontrolom satisfakcije i lojalnosti potrošača do efikasnijeg poslovanja, Poslovna politika, UDC 65.011:339.1

kvaliteta tržišnog učešća, mjerena i procjenjivana preko lojalnosti potrošača, zaslužuje isto toliko pažnje kao i kvantiteta tog učešća u sistemu mjerenja performansi poduzeća.

Nadalje, potrošači su izvor profita, te je važno upravljanje vrijednošću vezivanja potrošača u određenom vremenskom periodu, odnosno vrijednošću tijekom životnog vijeka potrošača (customer lifetime value-CLV). Ova se vrijednost dobiva na osnovi koncepta profitabilnosti potrošača, gdje se profit dobiva kao razlika prihoda i troškova, a onda ta vrijednost profita odgovarajućim diskontnim faktorom pokazuje u određenom vremenskom periodu vezivanje potrošača. CLV vrijednost je zapravo neto sadašnja vrijednost svih budućih profita zasnovanih na ponovljenim kupovinama. S obzirom na temeljni cilj vlasnika- maksimiziranje profita, osnovno je pitanje kako povećati CLV vrijednost. To se postiže djelovanjem u tri osnovna pravca. Prvo, produljenjem vremenskog ciklusa vezivanja (lojalnosti potrošača) određenim proizvodima/uslugama poduzeća. Drugo, povećanjem prosječne prodaje, odnosno prodaje po potrošaču. I na kraju, treći pravac jest djelovanje u pravcu reduciranja troškova usluživanja potrošača.<sup>68</sup>

Pokazalo se da se neki najveći potrošači pokazuju najneprofitabilnijima. Dakle, veliki potrošač ne mora biti i najprofitabilniji. Iskustva pokazuju da u bazi potrošača nekih poduzeća veliki potrošači su ili neprofitabilniji, ili najneprofitabilniji. Vrlo je neobično da jedan veliki potrošač bude na sredini rang liste profitabilnosti. Pošto doprinos određenog potrošača profitu umnogome određuju troškovi usluživanja potrošača, potrebno je imati na umu koje aktivnosti, pristupi i praksa omogućuju manje ili više troškove usluživanja. Zaključuje se kako je profitabilne i ciljne potrošače potrebno zadržati; neprofitabilne, a ciljne potrošače treba transformirati u prethodnu grupu; dok profitabilne, a neciljne treba pratiti kako ne bi prešli u neprofitabilne. I na kraju, neciljne i neprofitabilne potrošače treba poticati kako bi se našli u nekoj od prethodnih grupa.<sup>69</sup>

Nadalje, uočavaju se pozitivni efekti programa lojalnosti potrošača na zadržavanje postojećih kupaca, bilo da se radi o industriji sa velikom stopom napuštanja kupaca, ili maloprodajnim objektima. Ističe se kako programi lojalnosti povećavaju stopu zadržavanja

---

<sup>68</sup> Krstić, B.: Kontrolom satisfakcije i lojalnosti potrošača do efikasnijeg poslovanja, Poslovna politika, UDC 65.011:339.1

<sup>69</sup> Krstić, B.: Kontrolom satisfakcije i lojalnosti potrošača do efikasnijeg poslovanja, Poslovna politika, UDC 65.011:339.1



kupaca, i održavanja dugoročnih odnosa s njima, preko ekonomskih i psiholoških prepreka. Tako su ekonomske prepreke za napuštanje poduzeća popusti i nagrade, koje priječe kupca da svoju pažnju preusmjeri na konkurenciju. Ipak, ovakve ekonomske barijere zasigurno nisu trajno rješenje za dugoročne odnose s kupcima, jer mogu naškoditi odnosu kupac-poduzeće upravo zbog kupčeve smanjene intrinzične motivacije za sudjelovanjem u programu lojalnosti. Takav efekt program lojalnosti čini precijenjenim za mnoge kupce.

S druge strane, psihološke prepreke izazivaju u kupcu osjećaj vrijednosti, individualiziranog odnosa i pripadanja. Njih je teško kvantificirati, ali njihovi efekti izazivaju individualne povratne informacije, što je posebno vrijedno za održavanje dugoročnosti odnosa. Ovakvi kupci će češće oprostiti poduzeću na učinjenim propustima. Nadalje, kako se stalno služe programom vjernosti, tako postaju i sve efikasniji i profitabilniji za poduzeće.<sup>70</sup>

Dakle, odnos tvrtke s klijentima predstavlja ključ za generaciju budućih prihoda i dobiti. Zadovoljni klijenti će duže poslovati s tvrtkom, trošiti će sve više na proizvode i usluge tvrtke, i davati će pozitivne preporuke te na taj način privlačiti nove klijente. Izgraditi odnos povjerenja i razumijevanja s klijentima dugotrajan je proces prepun pogrešaka i pokušaja, te prilagodbe poslovanja tvrtke njihovim potrebama. No, nije li to razlog zašto tvrtke uopće i postoje?<sup>71</sup>

### **4.3. Značaj preporuke kupaca za razvoj marketing odnosa**

Svakako se pamte riječi Phillipa Kotlera, vjerojatno najpoznatijeg marketinškog „guru“ današnjice, izrečene na predavanju u jesen 2006. u Zagrebu: „Budućnost je marketinga u usmenoj predaji o kvaliteti nekog proizvoda“. Marketing usmenom predajom hrvatski je prijevod pojma „*Word of mouth marketing*“, najčešćeg naziva u engleskom govornom području za promidžbeno djelovanje „od usta do usta“, tj. za oblik oglašavanja usmenom predajom. Usmenu predaju u marketinškom kontekstu najčešće se definira kao „čin u kojem potrošači pružaju informacije drugim potrošačima“, a marketing je u kontekstu usmene predaje „davanje ljudima razloga da pričaju o vašim proizvodima i uslugama i činjenje potrebnog da se ta konverzacija olakša (odnosno potakne)“. Naravno da marketinški

---

<sup>70</sup> Bijmolt, T.H.A., Dorotic, M., Verhoef, P.C.: Loyalty programs: generalizations on their adoption, effectiveness and design, *Foundations and trends in marketing*, vol 5, No4, 2010. P 197-258

<sup>71</sup> Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Zagreb, Delfin, 2005.

stručnjaci taj proces konverzacije ne prepuštaju spontanosti, već ga sustavno usmjeravaju u svoju korist. Za to je ilustrativna definicija „marketinga žamora“ koju daje Kotler u svojem popularnom udžbeniku „Osnove marketinga“: „Obučavanje vođa mišljenja koji šire informacije o proizvodu ili usluzi drugim ljudima u svojoj zajednici“.

„Dobar glas daleko se čuje“ način je kako se stoljećima prenosila poruka o nekom proizvodu. Sve do industrijske revolucije vrsni obrtnici nisu trebali reklamirati svoje proizvode, nisu trebali ni oglasa ni oglasnih agencija, za kvalitetu njihovih proizvoda naprosto se znalo. Zadovoljni kupci prenosili su glas o njima usmenom predajom. Najbolji kovači, zlatari, krojači i graditelji bili su kraljestvima nedaleko poznati zbog kvalitete svojih proizvoda, ali i stoga što su im pojedini kupci bili utjecajni. Vidovi takve promidžbe preživjeli su i danas. Prema načelu usmene predaje danas djeluju brojni mali i mikroobrti. Za njih se u okruženju potencijalnih korisnika njihovih proizvoda naprosto zna; kako imaju premalo novaca za promidžbene kampanje u medijima, moraju se osloniti na kvalitetu svog proizvoda i na dobar glas o tom proizvodu. Reminiscencije promidžbe usmenom predajom preživjele su i u nekim granama industrije, tako proizvođači alkoholnih pića već dugo znaju za vrijednost promidžbe svojih proizvoda preko konobara za šankom, ili pak farmaceutske tvrtke koje su oduvijek poticale liječnike na preuzimanje svojih proizvoda. Preživio je i niz tehnika poput davanja uzoraka proizvoda utjecajnim osobama.<sup>72</sup>

Glavna prednost tog višestoljetnog načina oglašavanja jest činjenica da se radi o besplatnom i najučinkovitijem načinu dolaska do klijenta. Za vas se zna. Kupci vas traže, ne trudite se doprijeti do njih i uvjeriti ih. No, da bi se došlo do tog statusa, potrebno je puno truda i vremena, puno mukotrpnog rada na izgradnji vrhunskog proizvoda ili usluge. Naravno, bilo je i prije pokušaja neverbalnog oglašavanja, tako su poznati primjeri oglašavanja na zidovima grada (poput današnjih murala) još u starom Rimu. No, to su većinom bile najave društvenih događaja ili primjeri političke promidžbe.

Razdoblje tiskanih medija razdoblje je čitanja. Tiskana je riječ temelj civilizacije koja je stvorila svijet današnjice. To doba započinje Gutenbergovim otkrićem tiskarstva kad je

---

<sup>72</sup> Haramija, P.: Marketing usmenom predajom: fenomen i mogućnosti, UDK 658.8.:659.144+659.186:2-425:17.036.2, Zagreb, 2007. P 881-900

tiskana knjiga postala dostupna skoro svima, pa tako i informacije, odnosno spoznaje. Uz knjige započinje i širenje brojnih drugih tiskovina, kao časopisa, letaka, novina i plakata. Za informiranje javnosti i oglašavanje posebno je važno širenje brojnih dnevnih i tjednih novina tijekom 19.stoljeća. To stoljeće se naziva stoljećem nastanka marketinga i oglašavanja. Glavni su mediji promidžbe oglas u novinama, letak i platak.

Doba elektronskih medija započinje u 20.stoljeću, otkrićem i širenjem radija i televizije. Krajem 20.stoljeća oglašavanje putem elektronskih medija doživljava pravi procvat. Početkom 21.stoljeća dolazi se na vrhunac medijske civilizacije. Svjedoči se pravoj poplavi oglašavanja u najrazličitijim medijima i na najrazličitijim mjestima. Također, svjedoči se sve radikalnijim i šokantnijim načinima oglašavanja, a sve kako bi se privukla zasićena pozornost. Ukratko, temeljno je svojstvo oglašavanja današnjice kvantiteta, a ne kvaliteta, te persuazivnost, a ne istinitost.

Izgleda kako sa 21.stoljećem započinje novo, treće razdoblje. To je doba koje u sebi objedinjuje svojstva svih dosadašnjih razdoblja (i ono usmene predaje i doba medija) i nadograđuje ih novim sredstvima osobne komunikacije (ponajprije internetom). Danas se, izgleda, opet nalazimo na prekretnici.<sup>73</sup>

Smatra se da se novo razdoblje, koje se može nazvati „doba interaktivnih medija“, započinje sve masovnijim korištenjem elektronskih sredstava osobne komunikacije, posebice primjenom mobitela i interneta. Tom je razdoblju svojstveno i svekoliko zasićenje klasičnim medijskim porukama, te povratak usmenoj predaji (uvelike olakšanoj ubrzanom razvitkom elektroničkih sredstava osobne komunikacije).

Razdoblju klasičnog medijskog oglašavanja nazire se kraj. Naime, u okružju prave poplave i široke dostupnosti najrazličitijih sredstava komunikacije, koja nas bombardiraju najrazličitijim porukama na svakom mjestu i u svako vrijeme, dolazi do svojevrsnog zasićenja, te poruke gube vjerodostojnost. Potrošači, umorni od zasipanja tisućama poziva na kupovinu, ne obraćaju više pozornost na oglas, okreću glavu od marketinške poruke, postaju imuni na klasične marketinške tehnike poput oglašavanja. To posebice vrijedi za mlade. Milenijci, kako ih se ponekad naziva, odrasli su u okružju prepunom reklama, te su potpuni

---

<sup>73</sup> Haramija, P.: Marketing usmenom predajom: fenomen i mogućnosti, UDK 658.8.:659.144+659.186:2-425:17.036.2, Zagreb, 2007. P 881-900

imuni na klasične marketinške tehnike. Čak i ako obrate pozornost na televizijske reklame ili tiskane oglase, ti zasićeni potrošači najčešće ignoriraju samu tržišnu poruku, a jedino čemu još (eventualno) vjeruju usmena je poruka poznate im osobe.

Marketinški stručnjaci sve više prepoznaju da, žele li prodrijeti kroz skepticizam i uhvatiti pozornost, posebice mladih, poruku moraju prenijeti na drukčiji način. Radi toga, mnoge tvrtke ponovno otkrivaju i ponovno se okreću strategiji (često prikrivene) usmene predaje. Usmena predaja polako (u nekim sredinama) postaje jedina niša kroz koju marketinški stručnjaci mogu slati svoje poruke.<sup>74</sup>

Autori često definiraju reputaciju poduzeća kao kolektivnu impresiju o samom poduzeću, interno od strane zaposlenika, te eksterno od strane interesnih grupa (Bailey, 2005; Fombrun i Van Riel, 1997; Walker, 2010.). No, Wartick (2002.) naglašava činjenicu kako reputacija organizacije ili individue nije ništa drugo nego promatračeva percepcija, koja nikako ne bi smjela biti zanemarena. Ovakvo shvaćanje implicira činjenicu da svaka individua formulira svoju vlastitu percepciju o organizaciji, kao i svoje ponašanje prema istoj.

Stvorena vrijednost poduzeća za kupca je zapravo rezultat marketinških aktivnosti i procesa usluge. Upravo ta stvorena vrijednost postaje baza za razvoj i izgradnju odnosa poduzeća i kupca. Za svaku je organizaciju važno da kupci stvore pozitivnu percepciju o proizvodima i uslugama, te svoje zadovoljstvo prenesu drugima. To će svakako doprinijeti reputaciji poduzeća, kao i pozitivnom mišljenju javnosti.<sup>75</sup>

Korporativni svijet postaje sve svjesniji činjenice da se doista vjerni kupci ponašaju drukčije od ostalih. Takvi kupci redovno kupuju, i još važnije, daju drugima preporuke o proizvodima ili uslugama koje poduzeće nudi. Još važnije, imuni su na prednosti konkurencije. Takvo ponašanje kupaca osigurava poduzeću veće prihode i povećava profit. U današnjem izrazito natjecateljskom svjetskom tržištu, svakoj je organizaciji iznimno teško zadržati poziciju i kupce. Konkurenti, u pravilu, ulaze na tržište sa sličnim proizvodima, ali

---

<sup>74</sup> Haramija, P.: Marketing usmenom predajom: fenomen i mogućnosti, UDK 658.8.:659.144+659.186:2-425:17.036.2, Zagreb, 2007. P 881-900

<sup>75</sup> Arslanagić, M., Babić Hodović, V., Mehić, E.: Customer perceived value as a mediator between corporate reputation and word of mouth in business markets, International Journal of multidisciplinary in business nad science, vol.1, No.1, 2012., p 6-11

nižeg cjenovnog ranga, što može dovesti do preuzimanja kupaca. Zato je važno, osim ponude odličnog proizvoda, dokazati se odličnom uslugom i brigom o kupcima.<sup>76</sup>

Kako bi poduzeće izgradilo i ojačalo mrežu kupaca zagovornika, važno je u određenom razdoblju praćenje kupčevih želja i povratnih informacija o tome što istom smeta, a što mu se sviđa. Upravo to omogućuje internet. Da bi organizacija bila u svjetskoj klasi, mora stalno pratiti kupčevu definiciju vrijednosti, zatim dizajnirati proizvod i uslugu, te kupcima dostaviti iskustva koja odražavaju tu razrađenu definiciju vrijednosti. Kako se kupčeva definicija vrijednosti stalno mijenja, takve je pomake teško, ali nužno prepoznati i na njih reagirati. Većini organizacija samo 10% primjedbi ili žalbi upute jasno i glasno njihovi potrošači. 90% primjedbi ili nezadovoljstva prenosi se na mnoge druge negativne načine, kao što je negativan opis proizvoda ili usluge. Putem interneta, nezadovoljan potrošač može doprijeti do tisuće nezadovoljnih kupaca. Upravo iz tog razloga, od neophodne je važnosti slušanje potrošača i uzimanje njihovih kritika ozbiljno.<sup>77</sup>

Slušanjem potrošača gradi se odnos pun povjerenja. Time se stvaraju zagovornici/ambasadori našeg proizvoda, koji dobrovoljno šire informaciju o istom. Spominju se mnoge prednosti takvog načina prenošenja poruka, od kojih su besplatno prenošenje informacija o proizvodu/usluzi, vjerodostojnost- povjerenje koje potencijalni kupci imaju u preporuku prijatelja koji nezavisno od poduzeća dobrovoljno preporučuje proizvod/uslugu, optimalna učinkovitost u širenju marketinške poruke u okviru ciljnog tržišta, prihvatljivost načina na koji se kupcima nameće marketinška poruka- potrošači uglavnom izbjegavaju marketinške oglase i imaju negativne stavove prema istima jer dolaze iz usta poduzeća koje je očito pristrano.

Naravno, kupci prenose marketinške poruke i vrše preporuke u svim vidovima komunikacije, uključujući i društvene medije. Prema K.Whitler iz *Forbes* magazina, u marketingu ne treba više obraćati pažnju na marketing mix (4P) kada su u pitanju društvene mreže, već na 3E, što znači *engage* (angažirati), *equip* (opremiti) i *empower* (osposobiti).<sup>78</sup>

---

<sup>76</sup> <https://lider.media/arhiva/28420/> (datum pristupa: 23.07.2019.)

<sup>77</sup> <https://lider.media/arhiva/28420/> (datum pristupa: 23.07.2019.)

<sup>78</sup> <https://marketingfancier.com/marketing-od-usta-do-usta-vaznost-preporuka/> (datum pristupa: 23.07.2019.)

Nije se dovoljno samo povezati sa ljudima i napraviti što veću bazu potrošača na društvenim mrežama. Potrebno je uložiti vrijeme u povezivanje s tom potrošačkom bazom, odgovarati na njihove upite, razumjeti ih, dati im razloge da govore o proizvodu u pozitivnom smislu. Nije više dovoljno obraćati se svakom potrošaču pojedinačno. Bitnije je obratiti se i utjecati na vođe/predvodnike/influencere. Influenceri su oni koji imaju veći utjecaj u društvu, kao što su novinari, blogeri, trendseteri i sl. Važno je iskoristiti prisutnost i utjecaj na web stranici, društvenim mrežama i dr. kako bi se poduzeće povezalo sa svojim pratiteljima i učinilo ih zagovornicima svojeg proizvoda/usluge.<sup>79</sup>

Poglavlje je počelo mišlju Philipa Kotlera, tako će se i završiti (Philip Kotler): „Potrošač je najvažnija osoba koja ikad kroči u ured...osobno ili preko pošte. Potrošač ne ovisi o nama...mi ovisimo o njemu. Potrošač nije smetnja našem djelovanju...on je svrha našeg djelovanja. Ne činimo mu uslugu time što ga opslužujemo...on nama čini uslugu time što nam daje mogućnost da ga opslužimo. Potrošač nije netko s kim se može raspravljati ili pravdati. Nitko nije nikada bio u pravu nad potrošačem. Potrošač je osoba koja nam donosi svoje želje. Naš je posao s njima profitabilno rukovoditi, kako za njega, tako i za nas.“<sup>80</sup>

---

<sup>79</sup> <https://marketingfancier.com/marketing-od-usta-do-usta-vaznost-preporuka/> (datum pristupa: 23.07.2019.)

<sup>80</sup> <https://poslovnipuls.com/2012/10/01/poduzetnici-osluskivanje-potreba-potrosaca/> (datum pristupa: 23.07.2019.)

## 5. KONCEPT CRM-A

Razvojem informacijskih tehnologija i interneta potkraj 20.stoljeća, poslovnim subjektima se otvara mogućnost efikasnog prikupljanja i obrade goleme količine podataka, što omogućuje i čini isplativim fokusiranje na klijente putem ekstenzivne upotrebe podataka. Pojačana konkurencija, velike mogućnosti informiranja i brza usporedba ponuda sele pregovaračku moć u ruke klijenata. Danas oni svojom kupnjom odlučuju koja će tvrtka opstati na tržištu. Zbog toga je u posljednjih desetak godina došlo do burnog razvoja koncepta upravljanja odnosima s klijentima (CRM- *Customer Relationship Management*) koji odgovara na nove zahtjeve suvremenog poslovanja. Taj je koncept zapravo povratak tradicionalnim osnovama poslovanja. On nas podsjeća da se svako poslovanje temelji na klijentima, da je uspostava izvrsnog odnosa s njima glavni razlog da tvrtka može ostvariti isto tako izvrsne poslovne rezultate.

U skladu s porastom orijentacije tvrtki prema klijentima došlo je do pojave CRM softverskih rješenja koja integriraju funkcije marketinga, prodaje, usluge klijentima i poslovanje „na terenu“. Njihova je glavna svrha pružanje cjelovite slike odnosa s klijentom te uspostava prisnog, personaliziranog odnosa osoblja tvrtke s njezinim kupcima putem kvalitetne podatkovne podrške. Ipak, upravljanje odnosom s klijentima ne treba poistovjetiti s CRM softverskim rješenjem. CRM je poslovna strategija koju svaka suvremena tvrtka, želi li dugoročno opstati na tržištu, mora usvojiti. Informacijska tehnologija i softverska podrška samo su alati koji omogućuju provedbu CRM strategije poslovanja.

Klijent danas nije samo kralj. On je suvereni diktator kojemu tvrtka stalno prilagođava svoje poslovanje zbog sve veće dostupnosti informacija, sve jače konkurencije na tržištu te rastuće pregovaračke moći klijenata u prodajnom procesu.

Louis V.Gerstner Jr.koji je izveo IBM iz velike krize s prve polovice 90-tih godina prošlog stoljeća, u svojoj knjizi „Tko kaže da slonovi ne mogu plesati? Uvid u IBM-ov povijesni preokret“ tvrdi da globalnu korporaciju možemo promatrati kao velikog slona.<sup>81</sup> Taj slon ne smije biti trom, spor i nekoordiniran, nego mora brzo odgovoriti na sve izazove koji

---

<sup>81</sup> Muller,J., Srića,V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

ga očekuju. Pojednostavljeno rečeno, cilj je menadžerskog tima „naučiti svojega slona plesati“ tako da ples bude dovoljno atraktivan i zavodljiv publici, klijentima koji svoje zadovoljstvo iskazuju povećanim kupovanjem proizvoda i usluga tvrtke. Dakle, pokazati kako tvrtka treba integrirati svoje poslovanje i primijeniti odgovarajuću CRM strategiju, da bi njezin „ples s klijentima“ bio dovoljno atraktivan, koordiniran i zavodljiv, i da klijenti poželeva zauvijek poslovati s tom tvrtkom, kontinuirano povećavajući obujam svoje poslovne suradnje.

Tko prvi, njegova djevojka, kaže narodna poslovice. Tko zanimljiviji, njegova djevojka, kažu iskusni zavodnici. Važni su prva riječ, prvi korak... Brzina i kvaliteta odnosa između klijenata i tvrtki ovisi o načinu na koji se uzajamno razmjenjuju informacije i ostvaruje komunikacija. Tvrtka komunicira sa svojim klijentima kroz niz korisničkih kanala i različitih sučelja kojima pokušava ostaviti što bolji i konzistentniji dojam. Razvojem komunikacijske tehnologije i računalnih sučelja otvaraju se nove mogućnosti unapređenja komunikacije s klijentima, te ostavljanja ciljanog dojma na njih kroz kvalitetno osmišljeno i dizajnirano sučelje.

Internet, kao temelj suvremenih informacijskih tehnologija, u načelu donosi mnoge nove pogodnosti za tvrtke i njihove klijente ( Muller, J., Srića, V., 2005) :

- Smanjenje troška po kontaktu- najveći je za osobni kontakt, upotreba telefona ga snižava, a putem interneta je najniži. Pri tome uz automatizaciju određenih aspekata komunikacije putem e-maila, taj trošak dodatno pada. Zbog konkurencije se smanjenje troška odražava u nižoj cijeni određenog proizvoda ili usluge tvrtke.
- Smanjenje troška izobrazbe osoblja- koristeći komunikacijske mogućnosti, razmjene podataka i učenja na daljinu.
- Smanjenje ljudskih pogrešaka- automatizacijom poslovnih procesa gubi se potreba višestrukog unošenja podataka, glavnog izvora pogrešaka zbog krivih unosa.<sup>82</sup>
- Povećanje pouzdanosti komunikacije- ljudi variraju u pouzdanosti komunikacije, dok je uz upotrebu interneta i suvremenih informacijskih tehnologija moguće ujednačiti i standardizirati komunikaciju prema klijentima.

---

<sup>82</sup> Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.



- Povećanje kvalitete komunikacije- razmjenom podataka i korištenjem prezentacijskih pomagala koje donosi suvremena informacijska tehnologija.
- Smanjenje odstupanja u kvaliteti i sadržaju komunikacije.
- Ubrzani odgovor na upite- zbog korištenja interneta 24 sata na dan, moguće je automatizirati odgovore na jednostavnija pitanja, dok se kompliciranija pitanja prosljede ljudima koji na njih trebaju odgovoriti u nekom roku (24 ili 48 sati).
- Povrat na investiciju- niži troškovi po kontaktu i dodatne mogućnosti interneta rezultiraju isplativošću upotrebe toga kanala komunikacije.
- Uz pametnu upotrebu web sučelja, moguće je stvoriti emotivnu vezu s klijentom, te efikasno i interaktivno komunicirati emotivni sadržaj putem weba.

Rapidni razvoj IT omogućio je efikasnost i isplativost upravljanja velikim bazama klijenata tvrtki radi personalizacije marketinškog pristupa. Tako individualni pristup klijentima prerasta iz luksuza u nuždu i preduvjet ja za kvalitetno poslovanje moderne tvrtke.

Kako se fokus marketinga mijenja s malog broja velikih kampanja na veliki broj manjih ciljanih kampanja, dodatni izazov za tvrtke predstavljaju i zahtjevi za povećanim ljudskim resursima, potrebnim za adekvatnu koordinaciju ovih znatno zahtjevnijih i brojnijih marketinških aktivnosti. Zbog tih su se razloga na tržištu pojavile prve inačice softverskih paketa za upravljanje promotivnim kampanjama. One su najavile početak ere razvoja EMA (*Enterprise Marketing Automation*) softvera kao elementa cjelokupnog CRM pristupa poslovanju tvrtke.<sup>83</sup>

Cilj svih CRM marketinških napora je postizanje što višeg stupnja personalizacije u pristupu klijentima, a da se pri tome ne naruši profitabilnost poslovanja tvrtke. Radi se o balansu između efektivnosti poslovanja tvrtke i većih prihoda koje jamči personalniji pristup i zadovoljne klijente. Efikasnost poslovanja i profitabilnost ne smiju biti narušeni zbog opsežnijih marketinških aktivnosti koje zahtijeva personalizirani pristup klijentima.

Iako internet povezuje milijardu ljudi, odražavajući veliku masovnost, istodobno, svi na internetu nastoje izraziti svoju osobnost. Razvoj informacijskih tehnologija, interneta i

---

<sup>83</sup> Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

mogućnosti skladištenja podataka te manipulacije njima s jedne strane, te sve manja efikasnost tradicionalnih promotivnih kampanja masovnog marketinga s druge strane, doveli su do ciljanog i personaliziranog marketinga upotrebom najnovijih tehnoloških dostignuća. Dok tradicionalni marketing predstavlja dijelom umjetnost, a dijelom znanost, može se reći da marketing budućnosti predstavlja čistu znanost, primijenjenu na kreativan način.<sup>84</sup>

## 5.1. Komponente CRM-a

Dok je CRM u osnovi strategija poslovanja tvrtke, CRM tehnologija je sredstvo za ostvarenje te strategije bez kojeg cjelokupan klijentu usmjeren pristup ne bi bio moguć. Informacijski sustavi za CRM variraju od jednostavnijih rješenja koja pokrivaju samo jednu funkciju poslovanja, do kompleksnih rješenja za velike korporacije, čija implementacija zna stajati i više od 100 mil.\$. Za koje će se rješenje tvrtka odlučiti, ovisi prvenstveno o njezinim poslovnim strategijama i potrebama.

Cjelokupno CRM tehnološko rješenje sastoji se od tri komponente, operativnog, analitičkog i kolaborativnog dijela. Pri tome operativni i analitički dijelovi predstavljaju temeljne gradivne elemente sustava u kojem je operativni CRM zadužen za svakodnevnu operativnu komunikaciju s klijentima. Analitički CRM je „mozak“ cijelog sustava zadužen za analizu prikupljenih podataka iz operativnog dijela, te za generiranje adekvatnih odluka.

Tada se slikovito može reći da kolaborativni CRM predstavlja vrh ledene sante, tj. dio CRM-a koji je klijentu vidljiv. Onaj mnogo veći dio ledene sante koji se nalazi ispod površine vode i nije vidljiv golom oku, reprezentiran je operativnim i analitičkim CRM-om, tj. organizacijskom spremnošću tvrtke da integrira kupcu usmjerene procese i funkcije, te sposobnošću da analizira ponašanje i potrebe klijenata i shodno tome ponudi adekvatna klijentima orijentirana poslovna rješenja.

Ključni dio **operativnog CRM-a** je integracija s drugim informacijskim sustavima tvrtke i mogućnost razmjene podataka. Uz takvu se integraciju dobiva kontrola odnosa s klijentom iz jednog izvora, od identifikacije potencijalnog klijenta do kontrole statusa narudžbe. Integracija te vrste posebno je teška u tvrtkama s velikim brojem zastarjelih aplikacija, s

---

<sup>84</sup> Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

kojima je nemoguće postići automatsku razmjenu podataka- osim uz upotrebu nekoga *middlewarea* koji služi kao most za razmjenu podataka između dviju aplikacija.<sup>85</sup>

Operativni CRM povezan je automatizacijom poslovnih procesa koji uključuju točke kontakta sa klijentima u *front office-u*. Ovo područje pokriva različite dijelove upravljanja odnosima s klijentima, kao što su automatizacija marketinga, automatizacija prodaje i automatizacija sustava podrške klijentima. Operativni CRM pomaže automatizaciji marketinga kroz marketinške kampanje. Tako je klijentima omogućena dostupnost informacija i direktna interakcija. CRM sustavi su ovdje jako učinkoviti, u organiziranju i planiranju kampanja, te omogućuju odgovarajuće kanale komunikacije sa klijentima.

Nadalje, CRM rukovodi automatizacijom prodaje, kao što su sustavi naručivanja i potpora povećanju prodaje. Automatizacija usluge smatra se važnom u stvaranju i održavanju dugoročnih odnosa sa klijentima. To se postiže preko *help desk-a* gdje se dodijeljuju zahtjevi i upiti klijenata odgovarajućoj službi.<sup>86</sup>

**Analitički CRM** obavlja uloge prikupljanja, skladištenja, ekstrakcije, procesiranja, interpretacije i izvještavanja o podacima o klijentima, prema svojim korisnicima. Analitički CRM je tako poslovna inteligencija CRM sustava. Ključ kod tih aplikacija je mogućnost prihvaćanja podataka iz velikog broja izvora, te potom korištenje brojnih algoritama i procedura za njihovu interpretaciju na željeni način i za potrebnu svrhu.<sup>87</sup>

Analitički CRM uključuje *data mart*, *data warehouse*, *customer data storage*, koji analiziraju podatke o klijentima koristeći softver i algoritme, te ih prezentira u korisnom i dostupnom formatu. Analitički CRM također uključuje analiziranje podataka dobivenih kroz operativni CRM. Zapravo, popunjava prazninu između *front* i *back office-a*. Analiza donosi važne i korisne informacije o tržištu i ponašanju potrošača. Dakle, informacija o tržištu se analizira, evaluira se uspješnost kampanja te se utvrđuje zadovoljstvo kupaca. Ove analize su korisne pri segmentaciji kupaca, identifikaciji potencijalnih kupaca za *cross-selling* i up-

---

<sup>85</sup> Muller,J., Srića,V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

<sup>86</sup> Nazari-Shirkouhi,S., Keramati,A., RezaieK.: Investigating the effects of customer relationship management and supplier relationship management on new product development, Technical Gazette 22, 2015., p 191-200

<sup>87</sup> Muller,J., Srića,V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

*selling*. Tako analitički CRM igra važnu ulogu u razumijevanju potreba kupaca za proizvodima/uslugama.

**Kolaborativni CRM** uključuje u sebi upravljanje odnosom s partnerima i dobavljačima, te kontaktni centar, tj.sve CRM funkcije koje osiguravaju interakcije s vanjskim subjektima (klijenti, dobavljači i partneri). On predstavlja komunikacijski centar/kanal prema van i koordinacijsku mrežu kontakata tvrtke kroz sve moguće kanale komunikacije.

Dakle, putem kolaborativnog CRM-a se ostvaruju kontakti koji potom generiraju operativne podatke, a koji pak predstavljaju osnovu za analizu putem analitičkog CRM-a.<sup>88</sup>

Nadalje, kolaborativni CRM uključuje sve kanale komunikacije između poduzeća i klijenta (telefon, fax, web stranica), te tako pruža potporu koordinaciji između osoblja i kanala komunikacije. Krajnji cilj kolaborativnog CRM-a jest iskoristiti prikupljene informacije iz raznih odjela organizacije kako bi se poboljšala kvaliteta usluge klijentima. Interakcija i integracija sa klijentima se postiže komunikacijskim procesima koji podupiru razmjenu znanja između organizacije i klijenata.<sup>89</sup>

Usvajanje sistema CRM-a u organizaciji zahtijeva zajednički rad na tri područja- kolaborativnom, operativnom i analitičkom području. Svako područje obuhvaća dio jedne poslovne aktivnosti, koja za izvršenje zahtijeva podršku informacijskih rješenja. Za uspješno korištenje CRM rješenja, s namjerom pridobivanja i zadržavanja kupaca, potrebna je prisutnost svih spomenutih područja CRM-a.<sup>90</sup>

CRM softversko rješenje mora sadržavati funkcionalnosti koje pokrivaju sve faze odnosa sa potrošačima, od generiranja interesa za kupovinom, preko same kupovine i osjećaja zadovoljstva, pa sve do postkupovnih usluga. Rješenje mora podržavati i različite kanale komunikacije sa klijentima, te zadovoljavati osnovne zahtjeve CRM strategije i funkcionalnosti- operativni, analitički i kolaborativni CRM.<sup>91</sup>

---

<sup>88</sup> Muller,J., Srića,V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

<sup>89</sup> Nazari-Shirkouhi,S., Keramati,A., RezaieK.: Investigating the effects of customer relationship management and supplier relationship management on new product development, Technical Gazette 22, 2015., p 191-200

<sup>90</sup> Lazarević, Petrović, S., Lazarević,M.: Softverska rješenja za CRM, Infoteh-Jahorina, vol 14, 2015. P 428-431

<sup>91</sup> Lazarević, Petrović, S., Lazarević,M.: Softverska rješenja za CRM, Infoteh-Jahorina, vol 14, 2015. P 428-431

## 5.2. CRM strategija

Sve velike stvari nekad su bile male, kaže Sun Tzu. Prepoznaj nešto dok je mali pupoljak, uživati ćeš u prelijepom cvijetu. Stvaranje cvijeta počinje osmišljavanjem pupoljka, a to je zadatak poslovne strategije. I upravljanje odnosom s klijentima mora početi formulacijom poslovne strategije koja reflektira potrebe klijenata, specifičnosti industrije u kojoj tvrtka operira, te organizacijske i tehnološke mogućnosti same tvrtke.

Razlog i potreba za CRM strategijom, i uopće za redefiniciju orijentacije tvrtke za klijentima, leži u činjenici da tijekom svojega razvoja i rasta tvrtke često fokus svojega poslovanja odmiču od klijenata, a koncentriraju se na svoje unutarnje procese, proizvode i usluge. Tako se može reći da se centar gravitacije poslovanja i poslovnog razmišljanja u tvrtki, kroz njezin rast i razvoj, često seli s klijenata na samu tvrtku i njezinu unutarnju problematiku.

Definiranje CRM strategije jest zadatak kojim se centar gravitacije i fokusa poslovanja tvrtke ponovno vraća na klijente, tj. na ispunjavanje njihovih želja i potreba. Također je bitno napomenuti da se CRM poslovna strategija razlikuje od klasične marketinške strategije temeljene na tradicionalnim marketinškim alatima.

Tradicionalni proizvodni marketinški pristup temelji se na ostvarenju što je moguće većeg tržišnog udjela kroz pristup velikom broju potencijalnih klijenata putem masovnih medija (TV, radio, tiskovine). To rezultira činjenicom da se kroz fokus na povećanje broja dosegnutih klijenata i intenziviranje bitke za tržišni udio s konkurentima, povrat na uložena sredstva smanjuju po svakom dodatnom dosegnutom klijentu.<sup>92</sup>

S druge pak strane, uz fokus na kvalitetnije zadovoljavanje potreba klijenata i uspostavljanje dobrog odnosa sa svakim pojedinim klijentom, postižu se sve veći povrat na uloženo kroz zadovoljnije klijente. Oni to uzvraćaju povećanim kupnjama, te vjernošću proizvodima i uslugama tvrtke koja zna prepoznati i odgovoriti na njihove želje i potrebe. Na taj se način, umjesto za tržišni udio, tvrtka bori za udio kod klijenta, što se može reprezentirati postotnim udjelom koji ta tvrtka ima u kupnjama dotičnog klijenta. To se čak ne mora

---

<sup>92</sup> Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

odnositi samo na kategorije u kojima se tvrtka natječe- ovakav pristup može motivirati tvrtke da ulaze u nove poslove i kategorije na temelju identificiranih područja za dodatno zadovoljenje potreba svojih klijenata. Time se tvrtka zapravo usmjerava na maksimiranje doživotne vrijednosti klijenata za tvrtku, što je osnova svake uspješne CRM poslovne strategije.

Razina mogućnosti personaliziranog pristupa klijentima prije svega ovisi o tipu industrije u kojoj tvrtka operira. Tako je, primjerice, 1 na 1 odnos s klijentom moguć i preporučljiv u slučaju da je proizvode /usluge moguće značajno prilagoditi klijentima, te uz to postoji i mogućnost efikasne individualne interakcije s klijentima. Pri tome tvrtke koriste podatke o klijentima da predvide njihove potrebe i želje, da bi svakoga klijenta tretirale različito, te da bi maksimirale pruženu vrijednost za klijenta te na taj način djelovale na povećanje njegove vjernosti tvrtkinim proizvodima i uslugama.<sup>93</sup>

U slučaju moguće prilagodbe proizvoda klijentima, ali komunikacije s klijentima samo kroz masovne medije- govorimo o marketingu tržišnih niša. Tvrtke se ovdje usmjeravaju na ciljane tržišne segmente (niše) i proizvode/usluge za dotične definirane skupine klijenata. Kada se pak pruža mogućnost efikasne individualne interakcije s klijentima, ali ne postoji mogućnost prilagodbe proizvoda klijentovim željama i potrebama, najprikladniji tržišni pristup jest marketing koji se oslanja na ekstenzivnu upotrebu baza podataka.

Koristeći liste klijenata te pripadnih informacija o njima, tvrtke zaključuju koji bi od njezinih proizvoda i usluga mogli biti zanimljivi određenim skupinama klijenata, te na koji način sročiti ponude za njih kako bi maksimirali vjerojatnost pozitivnog odziva klijenata.

U slučaju kada je individualna interakcija s klijentima tvrtke neisplativa i kada tvrtka nema mogućnosti prilagodbe svojih proizvoda klijentima, govorimo o masovnom ili tradicionalnom marketinškom pristupu koji se temelji prvenstveno na ekonomiji veličine, troškovnoj efikasnosti i niskim cijenama. Razvojem mogućnosti fleksibilne proizvodnje (*lean production*), mnoge su tvrtke dobile mogućnost odmaći se od ovog kvadranta (gdje su profiti i diferencijacija na vrlo niskoj razini), prema marketingu tržišnih niša ili prema masovnoj prilagodbi svojih proizvoda. Isto tako, logično je da je pojava interneta brojnim industrijama

---

<sup>93</sup> Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

donijela mogućnost efikasne individualne interakcije s klijentima, te je tako omogućena veća doza personalizacije i interaktivnosti odnosa između tvrtke i klijenta, što rezultira kvalitetnijim i dubljim odnosom s klijentima, te bolje odgovaranje tvrtke na njihove želje i preferencije.

Može se primijetiti i da način komunikacije s klijentima, te dominirajuća marketinška strategija prema njima ovise o razini uključenosti/povezanosti klijenta s tvrtkinim proizvodom/uslugom, kao i potrebom za prilagodbom marketinške ponude klijentima. Tako se dolazi do spektra mogućnosti, od klasičnih marketinških *push* i *pull* strategija u slučajevima kada ne postoji potreba (isplativost) za prilagodbom tvrtkinih proizvoda i usluga individualnim klijentima, do responzivnog i na koncu konverzijskog CRM-a- koji se temelji na interaktivnim kontakt centrima i integriranim povratnim informacijama klijenata.<sup>94</sup>

Bitno je napomenuti da tvrtke mogu napraviti iskorake iz ovih obrazaca ponašanja. Primjerice, tvrtka koja u području robe široke potrošnje stvori snažan brand i veliku emotivnu povezanost potrošača s njime, automatski više koristi *pull* marketinšku strategiju i time stvara snažniju povezanost potrošača sa svojim proizvodom. To rezultira i manjom cjenovnom osjetljivošću proizvoda, većom profitabilnošću i većom vjernosti potrošača tvrtkinim proizvodima.

Adekvatna strategija prema klijentu uvjetovana je i samom vrijednošću klijenata za tvrtku s jedne strane, te preferencijom klijenata o razini interakcije s tvrtkom s druge strane. Tako je za klijente s niskim profitnim potencijalom potrebno smanjiti troškove opsluživanja i interakcije s njima, preusmjeravajući ih na usluge i kanale koji su troškovno povoljniji za tvrtku. S druge pak strane, klijentima s visokim profitnim potencijalom potrebno je dizati razinu usluge u skladu s njihovim preferencijama, unapređujući na taj način odnos s njima i povećavajući razinu poslovanja imajući u vidu njihove želje o intenzitetu komunikacije s tvrtkom, tj. njezinim proizvodima i uslugama.

Efekt od zadržavanja klijenata na profitabilnost poslovanja tvrtke ovisi i o industriji u kojoj tvrtka djeluje. Svim je industrijama zajednička činjenica da što je duži poslovni odnos između klijenta i tvrtke, to je veći profit koji klijent generira za tvrtku. Upravo zbog te

---

<sup>94</sup> Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

činjenice djelovanje na povećanje vjernosti i zadržavanja klijenata predstavlja važan dio formuliranja CRM strategije tvrtke.<sup>95</sup>

Pri formuliranju sveukupne i dugoročne CRM strategije nužno je imati u vidu cjelokupnu strategiju poslovanja tvrtke, te u skladu s njom definirati i potpunu CRM strategiju koja podržava temeljne zacrtane ciljeve u poslovanju tvrtke.

Može se reći da je CRM strategija jedan od dobrih načina postizanja diferencijacije na tržištu i bijega od tržišne utakmice koja se isključivo temelji na cijeni. U današnje vrijeme, kada pojačana konkurencija u gotovo svim industrijama donosi veliki pritisak na profite, i kada klijenti postaju sve zahtjevniji da bi platili visoke cijene za neki proizvod ili uslugu, jedino dobra spoznaja što klijenti žele i tome potpuno prilagođena ponuda osiguravaju mogućnost konkurentnosti tvrtke uz istodobno visoku razinu profitabilnosti ponuđenog proizvoda ili usluge tvrtke.

Promatraju li se CRM strategije u svjetlu Porterovih generičkih strategija (troškovno vodstvo, diferencijacija i fokus), tada se može reći da CRM strategijom tvrtka teži ka diferencijaciji na tržištu iz perspektive svojih klijenata. Korištenjem mogućnosti suvremenih informacijskih tehnologija, tvrtka želi postići fokus prema što je moguće užoj ciljnoj skupini klijenata (po mogućnosti 1 na 1 odnos), a da pri tome to još uvijek za nju bude isplativ (profitabilan) poslovni odnos s klijentima.

Prepoznaje se pet osnovnih CRM strategija koje tvrtka može poduzeti u svrhu postizanja diferencijacije i konkurentnosti na tržištu (Muller, J., Srića, V., 2005.):

- Ponuda rješenja umjesto proizvoda ili tzv. „ključ u ruke“ koncept.
- Ponuda superiorne usluge, konzistentne kroz sve kanale prema klijentu.
- Ponuda potpuno klijentu prilagođenih proizvoda i/ili usluga.
- Rješavanje klijentovih problema umjesto klasičnog procesa prodaje.
- Izgradnja suvremenog kontakt centra koji omogućuje efikasno komuniciranje s klijentima, te time stvaranje organizacijskog znanja o klijentima kao baze za *cross-sell* i *up-sell*.<sup>96</sup>

---

<sup>95</sup> Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.



Za uspješnu implementaciju bilo koje CRM strategije ključna je snažna potpora top menadžmenta tvrtke koji mora čvrsto stati iza ciljeva implementacije CRM-a, i dosta se angažirati na njihovu sprovođenju.

Dakle, implementacija CRM strategije ne može biti usputna ili samo jedna od inicijativa tvrtke, nego ona mora biti centralna i najvažnija poslovna inicijativa tvrtke na kojoj su aktivno angažirani najvažniji kadrovi u tvrtki, uključujući i sam top menadžment koji daje svoje sponzorstvo implementaciji, te stalno komunicira značaj snažne orijentacije poslovanja tvrtke ka klijentima i superiornom zadovoljenju njihovih želja i potreba.<sup>97</sup>

### **5.3. Efekti uspješnosti implementacije koncepta CRM-a**

Implementacija CRM rješenja (pogotovo onih većih i sveobuhvatnijih unutar velikih korporacija) vrlo je zahtjevan proces jer u sebi sadrži rješavanja kompleksne problematike usklađenja poslovnih ciljeva i prioriteta s tehničkim ograničenjima sustava i s mogućnostima integracije CRM tehnološkog rješenja s postojećim IT sustavima tvrtke. Adekvatno upravljanje procesom implementacije stoga je imperativ za postizanje željenog rezultata u vidu isporuke željenih funkcionalnosti u skladu s planiranim, a u okviru zacrtanih vremenskih i financijskih budžeta.

Samu implementaciju CRM programa trebao bi voditi za to posebno imenovan tim, koji snosi punu odgovornost za uspješnost ili neuspješnost implementacije. U tom su timu ključne osobe poslovni sponzor i menadžer projekta implementacije. Poslovni sponzor predstavlja potporu CRM inicijativi i bez njegove potpore je teško ili nemoguće osigurati adekvatne budžete za provedbu projekta i potporu implementaciji svih potrebnih subjekata unutar tvrtke. On predstavlja energiju i dušu projekta te značaj CRM inicijative na korporativnoj ljestvici prioriteta često ovisi o njegovoj pozicioniranosti unutar organizacije. Menadžer projekta implementacije u potpunosti odgovara za uspješnost implementacije te je zadužen za koordinaciju svih aktivnosti vezanih za implementaciju CRM-a.

---

<sup>96</sup> Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

<sup>97</sup> Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

Svaka je CRM implementacija specifična i jedinstvena na svoj način, s obzirom da se od tvrtke do tvrtke razlikuju poslovni prioriteti, zacrtane strategije prema klijentima i IT infrastruktura unutar tvrtke. Stoga ne postoji jedinstveni recept za uspješnu implementaciju CRM programa.

Što se tiče mjerila uspješnosti implementacije CRM programa, ona trebaju biti jasna, brojčano mjerljiva i komparabilna s prijašnjim stanjem i sa zacrtanim ciljevima. Ako je jedan od ciljeva ubrzati proces generiranja imena i kontakata klijenata za ciljano oglašavanje, tada je potrebno odrediti koliko je vremena potrebno da bi se izveo taj proces, u kojem bi se razdoblju trebao moći izvršiti taj proces, te koji su rezultati instalirane CRM funkcionalnosti i to nakon, npr. šest mjeseci, godinu dana i tri godine. Ako je cilj poboljšanje efikasnosti marketinških kampanja, tada treba znati sadašnju stopu odaziva klijenata na takve aktivnosti, ciljanu stopu odaziva i na kraju stvarne rezultate odaziva klijenata na kampanje u određenim vremenskim intervalima nakon implementacije. Na taj je način uz jasno definirana mjerila uspješnosti lakše mjeriti isplativost investicije u CRM te je isto tako moguće doći do egzaktnih zaključaka koje inicijative funkcioniraju bolje, a koje lošije, u specifičnom okružju dotične tvrtke.<sup>98</sup>

Naime, upravo CRM nudi povezivanje poslovnih procesa, zaposlenih, postojećih IT sistema koji pomažu organiziranju i upravljanju odnosima sa korisnicima. Tvrtke koje nemaju CRM, u prosjeku mogu izgubiti 50% klijenata u toku od 5 godina. Oko 65% klijenata odlazi zbog loše usluge i komunikacije. CRM prije svega povezuje rješenja koja koriste<sup>99</sup>:

- *Call center*- svaka tvrtka treba imati kvalitetno *call center* rješenje.
- *Customer care*- adekvatne aplikacije koje omogućuju internim korisnicima nesmetan uvid u sve potrebne informacije prilikom obrade korisničkih zahtjeva.
- *Back office, Help desk*.
- Tehnička odijeljenja- osoblje koje radi na otklanjanju problema, te osoblje koje radi na održavanju i razvoju servisa.
- Prodaja, marketing, *business* strategija.

---

<sup>98</sup> Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin, Zagreb, 2005.

<sup>99</sup> <http://www.ebizmags.com/crm-upravljanje-odnosima-s-klijentima/> (datum pristupa: 26.07.2019.)

Dakle, CRM čini prepoznavanje korisnika/usluge-proizvoda, dijeljenje korisnika/usluge prema potrebama i njihovoj važnosti za tvrtku, efikasnu i efektivnu interakcija međusobnih odnosa. Sve spomenuto predstavlja odnos kojim se dobiva mnoštvo informacija o kupcima, prodaji, uspješnosti i odgovornosti marketinga. CRM se može promatrati kao skup alata koji omogućuju kvalitetnu borbu sa konkurencijom na tržištu. No, CRM ne predstavlja samo alat ili rješenje, već poseban model razmišljanja. Realizacija CRM rješenja omogućuje usklađivanje poslovnih strategija, organizacijske strukture i kulture tvrtke, informacija o korisnicima i informatičku tehnologiju sa ciljem zadovoljavanja klijentovih potreba i ostvarenja pozitivnih financijskih rezultata. Navode se izvjesne prednosti uvođenja rješenja CRM-a<sup>100</sup>:

- Veća preglednost procesa u radu, strukturirane informacije o korisnicima.
- Razumijevanje vrijednosti korisnika kao individue.
- Unapređivanje efikasnosti *call center* rješenja.
- Sistematska obrada korisničkih zahtjeva preko svih komunikacijskih kanala.
- Efikasnija prodaja tvrtkinih usluga
- Automatizacija procesa iz prodaje i marketinga.
- Racionalizacija poslovanja uštedom vremena i novaca.
- Bolja interna komunikacija između različitih dijelova tvrtke i zaposlenih.
- Pružanje pomoći prodajnom osoblju oko realizacije korisničkih zahtjeva.
- Adekvatna baza znanja.
- Fokus na bitne stvari, veća produktivnost i otkrivanje novih korisnika.

Tako marketing uz CRM rješenja radi bolju segmentaciju klijenata, planiranje i upravljanje kampanjama. Kod prodaje se prikuplja više prodajnih prilika, realizira se veći broj prodaje i identificiraju se prilike za unakrsne i dodatne prodaje.

Korisnički servis dobiva kompletnu povijest svih kontakata, narudžbi/kupovine, popis opreme i opis poslovanja određenog klijenta, te efikasnije rješava dobivene zahtjeve. Povijest informacija o pruženoj podršci kroz različite kanale komunikacije može se pronaći na jednom mjestu, te se daje pregled mogućih intervencija i zadovoljstva korisnika. U svakom je trenutku dostupna informacija u kojem se statusu nalazi korisnički zahtjev.

---

<sup>100</sup> <http://www.ebizmags.com/crm-upravljanje-odnosima-s-klijentima/> (datum pristupa: 26.07.2019.)

Menadžment ima na raspolaganju napredniji sistem izvještavanja kojim prati i kontrolira rad tvrtke. U svakom je trenutku dostupan uvid u stanje marketinških kampanja, realizaciju prodaje, kvalitetu korisničkog servisa i zadovoljstvo korisnika brzinom rješavanja njihovih zahtjeva.<sup>101</sup> Nadalje, navode se najznačajniji efekti uspješnosti CRM-a<sup>102</sup>:

- Klijenti u fokusu- kroz CRM alat naglasak se stavlja upravo na izgradnju kvalitetnog odnosa s klijentima jer su upravo oni osnova uspješnog poslovanja svakog poduzeća. U CRM-u se svaki podaci o klijentu mogu lako pohraniti i urediti. Jednom kreirana baza klijenata omogućava njihovo jednostavno pretraživanje, segmentiranje, obrađivanje i analiziranje. Tako su svi podaci o klijentima spremni za svakodnevno korištenje i ostvarivanje zadanih ciljeva. Već je napomenuto da je pribavljanje novih klijenata skuplje nego zadržavanje postojećih. Iz tog se razloga poduzeća moraju usredotočiti na povećanje vrijednosti i stvaranje dugoročno isplativog odnosa s postojećim klijentima, što omogućuje korištenje CRM-a.
- Vrijeme je novac- prestaje svakodnevno pretraživanje gomile materijala na računalu, mobitelu, rokovniku ili registratoru kako bi se došlo do željenih dokumenata. Pogotovo prestaje nervoza prilikom pokušaja prisjećanja gdje su zapeli dokumenti.
- Prave aktivnosti u pravo vrijeme- ažurnim evidentiranjem i međusobnim povezivanjem aktivnosti u CRM-u, kao što su telefonski pozivi, komunikacija mail-om, dodjeljivanje zadataka djelatnicima, definiranje novih projekata, izrada ponudi, evidentiranje godišnjih odmora znači dostupnost cjelokupne slike i trenutne situacije aktivnosti i obaveza.
- Sve aktivnosti na jednom mjestu- kroz evidenciju aktivnosti u CRM osigurava se i dostupnost podataka na jednom mjestu, bez obzira koji ih je djelatnik kreirao. Ovisno o dodijeljenim nadležnostima među djelatnicima, pojedini djelatnici u svakom trenutku mogu provjeriti rješavaju li se obaveze prema planu, te postoje li još neriješene obaveze. Informiranje djelatnika o zadacima koje trebaju izvršiti te primanje njihovih povratnih informacija o izvršenju zadataka puno je jednostavnije korištenjem CRM alata. Svakodnevnom ažurnom evidencijom obavljenih zadataka od

---

<sup>101</sup> <http://www.ebizmags.com/crm-upravljanje-odnosima-s-klijentima/> (datum pristupa: 26.07.2019.)

<sup>102</sup> [https://soft-crm.net/hr\\_HR/blog/evo-zasto-je-crm-potreban-vasem-poduzecu-ili-obrtu](https://soft-crm.net/hr_HR/blog/evo-zasto-je-crm-potreban-vasem-poduzecu-ili-obrtu) (datum pristupa: 26.07.2019.)

strane djelatnika omogućava se bolja kontrola poslovanja i praćenje odstupanja od predviđenih vremenskih ili financijskih rokova.

- Donošenje važnih odluka- CRM sustav omogućava lakše i brže donošenje zaključaka i izvještaja iz poslovanja jer se svi podaci mogu lako grupirati, filtrirati, sortirati i ispisati prema traženom kriteriju. Omogućena je velika fleksibilnost rada s podacima, tako da se na istim podacima mogu izraditi analize sa svih aspekata, ovisno o funkciji i potrebi djelatnika.
- Uvijek informirani- još jedna važna prednost CRM sustava je njegova dostupnost, tj. pristup podacima sa bilo koje lokacije i sa bilo kojeg računala. Djelatnici nisu vezani za ured i jedno računalo na kojem rade, već prema potrebi željenim podacima mogu pristupiti od kuće, s terena, službenog putovanja, inozemstva.

Iz svega navedenoga, zaključuje se kako, u današnje vrijeme informatizacije poslovanja, poduzeća u vrlo kratkom vremenu mogu prikupiti gomilu različitih podataka o klijentima i zatrpati se velikim brojem necentraliziranih i nepovezanih dokumenata. Jedna od strategija koju u toj situaciji poduzeće može odabrati, a pokazala se učinkovitom, jest upravo CRM strategija. Međusobno povezivanje, komuniciranje i koordiniranje poslovnih odjela predstavlja najznačajnije efekte uspješnosti CRM-a kojemu je glavni fokus svih događanja upravo-klijent.<sup>103</sup>

---

<sup>103</sup> [https://soft-crm.net/hr\\_HR/blog/evo-zasto-je-crm-potreban-vasem-poduzecu-ili-obrtu](https://soft-crm.net/hr_HR/blog/evo-zasto-je-crm-potreban-vasem-poduzecu-ili-obrtu) (datum pristupa: 26.07.2019.)

## 6. ISTRAŽIVANJE

Istraživanje se provodilo pomoću online ispunjavanja anketnog upitnika, kojeg su ispunjavali ispitanici različitih dobnih skupina, različitog spola, stupnja obrazovanja, zanimanja i osobnih interesa. Anketni upitnik sadržavao je 33 pitanja različitog tipa. Anketni upitnik koncipiran je tako da su na početku ispitanicima postavljena demografska pitanja vezana uz njihove osobne informacije (spol, dob, obrazovanje, primanja i dr.), a u nastavku se nalaze relevantna pitanja o kupnji, odnosno elementima kupnje koji se odnose na zadovoljstvo i lojalnost (kreirana pomoću Likertove skale). Svako pitanje iz anketnog upitnika analizirano je i slikama prikazano u nastavku.

### 6.1. Metodologija

Primijenila se kvantitativna metoda istraživanja, pomoću koje se nastojalo odgovoriti na ciljeve istraživanja. U istraživanju su korišteni primarni izvori informacija preko mjernog instrumenta anketnog upitnika, koji oslikava stupanj zadovoljstva, lojalnosti i navika kupovina potrošača.

Kvantitativno istraživanje provedeno je na namjernom tip uzorka, točnije prigodnom uzorku, zasnovanom na jednostavnosti dostupnosti uzorka pri čijem odabiru nisu uključena vidljiva obilježja. Na broju ispitanika od 450 ispitanika koji su na anketu odgovarali putem e-mail-a, anketnim upitnikom su se prikupile relevantne informacije koje su rezultirale dobivanjem odgovora na temeljna istraživačka pitanja, te potvrdom ili opovrgavanjem postavljenih hipoteza. Dobiveni podaci su objektivne i subjektivne prirode. Objektivni podaci se odnose na postojeće činjenice, kao što su podaci o uzrastu ili spolu ispitanika, radnom statusu. Subjektivni podaci se odnose na ispitanikove stavove, mišljenja, uvjerenja i preferencije. Kako bi se izbjeglo neiskreno odgovaranje tijekom anketiranja, anketiranje se provelo anonimno. Pitanja su bila ili zatvorenog tipa, odnosno pitanja sa ponuđenim odgovorima ili uz pomoć mjernog instrumenta Likertove ljestvice od 5 ocjena. Početna pitanja su bila općeg karaktera, nakon čega su uslijedila specifičnija pitanja. Dakle, vodilo se računa o metodi „lijevka“. To znači da je tok upitnika išao od općih prema specifičnom, te da se obradila tema po tema. Anketiranje e-mailom se primijenilo iz razloga ekonomičnosti, odnosno mogućnosti dobivanja velike količine podataka od velikog broja ispitanika za kratko vrijeme.

## 6.2. Problem istraživanja, predmet i ciljevi istraživanja

Problem istraživanja polazi od promjene koja je inducirala suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija, te značajno promijenila suvremene uvjete poslovanja. Kako bi se svrhovito i učinkovito poslovalo u današnjim uvjetima poslovanja, potrebno je sustavno prilagođavati uvjete poslovanja koje definiraju tehnološki čimbenici, te odnosi koje izgrađuje suvremeno tržište.

Stručnjaci marketing odnosa navode kako su nekad proizvodna i prodajna koncepcija predstavljale srž upravljanja poslovanjem, no svoje mjesto sve više ustupaju marketinškoj koncepciji koja u svojoj biti teži zadovoljiti potrebe potrošača, te s istim uspostaviti partnerski odnos. U prošlosti je dominantan upravo bio transakcijski marketing, koji je bio usmjeren na pojedinačnu prodaju, traženje novih kupaca, nekontinuirani kontakt s kupcima, karakteristike proizvoda, te je stavljao manji fokus na dodatne usluge i na zadovoljavanje očekivanja potrošača.

Smatralo se da je kvaliteta isključivo briga proizvodnje, te da se tvrtka kratkoročno orijentira na potrošača. No, sredinom 90-tih godina prošlog stoljeća javljaju se sustavi koji predstavljaju svojevrstu podršku prodaji, kao što su sustavi namijenjeni klijentima, odnosno podržavanju istih. Istraživanjem se želi odrediti što utječe na potrošača pri kupovini i koji je njihov najčešći način kupovine određenih namirnica i stvari. Nadalje, želi se definirati u kolikoj mjeri različiti parametri utječu na zadovoljstvo potrošača, te utvrditi što najviše utječe na zadržavanje lojalnosti potrošača.

## 6.3. Istraživačke hipoteze

Kako bi se utvrdio utjecaj CRM-a na uspješnost poslovanja, postavljene su hipoteze koje u odnos iskazane varijable ukazuju na povezanost: lanca zadovoljstva – vjernost – uspješnost. Stoga je glavno istraživačko pitanje postavljeno u radu:

Što je fokus, odnosno pomoću kojih varijabli potrošač određuje svoje zadovoljstvo ?

U kojem trenutku nastupa zadovoljstvo potrošača kupljenim proizvodom?

Kako bi se utvrdili elementi zadovoljstva i lojalnosti postavljene su slijedeće hipoteze:

**Hipoteza H1:** Zadovoljstvo potrošača ima pozitivan utjecaj na lojalnost potrošača

*Obrazloženje hipoteze H1: Zadovoljan i lojalan kupac luksuznog kozmetičkog proizvoda nije slučajnost, već koncept koji se sustavno gradi, stoga ponašanje kupaca mora biti mjereno i ti rezultati se moraju koristiti u strategiji razvoja zadovoljstva kupaca.*

**Hipoteza H2:** Zadovoljstvo potrošača utječe na uspjeh poduzeća na tržištu

*Obrazloženje hipoteze H2: Orijehtacija prema potrošačima proizvoda je od velikog značaja, i svi proizvođači, koji su usmjereni na vlastiti opstanak na tržištu upravo zadovoljstvu potrošača pridaju veliku pažnju. Orijehtacija prema potrošačima ima za cilj zadovoljavanje potreba potrošača. Današnji proizvođači vode računa o potencijalnim potrošačima, njihovim potrebama i željama, kao i o sadašnjim potrebama i željama sadašnjih potrošača. Također, sa ciljem stvaranja zadovoljstva vode računa o naporima konkurencije koji su također usmjerene na potrošače i povećanje njihovog zadovoljstva.*

**Hipoteza H3:** Primjena CRM-a pozitivno utječe na zadovoljstvo potrošača, a time i na uspješnost poslovanja.

*Obrazloženje hipoteze H3: Uspješna implementacija CRM-a u poslovanja zahtijeva usklađivanje i povezivanje njihova tri nivoa: analitičkog, kolaborativnog i operativnog. Analitički CRM omogućava prikupljanje, skladištenje, analizu i interpretaciju podataka o potrošačima, kako bi se odredio jasan profil potrošača. Ovdje je potrebno naglasiti značaj kvalitetu, a ne kvantitetu podataka o potrošačima. Kolaborativni CRM obuhvaća i sinkronizira sve komunikacijske kanale (telefon, mobitel, faks, e-mail, Internet) koji omogućavaju direktnu interakciju sa potrošačem, dok operativni CRM predstavlja direktnu komunikaciju potrošača sa osobljem.. Intenzivna komunikacija koju nalaže CRM pozitivno utječe na zadovoljstvo potrošača, jer isti osjeća zainteresiranost za potrebe i želje.*

Sukladno navedenom postavljena su i temeljna istraživačka pitanja kako bi se dokazale ili opovrgnule postavljene hipoteze.

1. Molim naznačite što utječe na Vašu odluku o kupovini nekog proizvoda/usluge:
  - Često kupujem stvari koje su u trendu/modi.
  - Često kupujem stvari koje su odraz moje osobnosti, stavova i stila života.
  - U cijelosti planiram kupovinu, ista nema veze sa modom ili sa mojim stavovima.



- Kupujem rutinski, lojalan/na sam određenom proizvodu ili usluzi.
- Kupujem isključivo procjenjujući samo cijenu proizvoda/usluge.

2. Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete sa navedenim tvrdnjama:

Važno mi je da sam zadovoljan/na omjerom kvalitete i cijene proizvoda/usluge.

- Uopće se ne slažem
- Ne slažem se
- Niti se slažem, niti se ne slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

Važno mi je da se žurno reagira na moje eventualne primjedbe i reklamacije.

- Uopće se ne slažem
- Ne slažem se
- Niti se slažem, niti se ne slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

Važna mi je dostupnost informacija o traženim proizvodima.

- Uopće se ne slažem
- Ne slažem se
- Niti se ne slažem, niti se slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

3. Molim naznačite u kojoj se mjeri slažete sa navedenim tvrdnjama.

Kod nagrađivanja učestale kupovine, najbitniji su mi dodatni popusti.

- Uopće se ne slažem
- Ne slažem se
- Niti se slažem, niti se ne slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

Kod nagrađivanja učestale kupovine, najbitniji mi je sakupljanje bodova kod kupovine većih količina i iznosa.

- Uopće se ne slažem

- Ne slažem se
- Niti se slažem, niti se ne slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

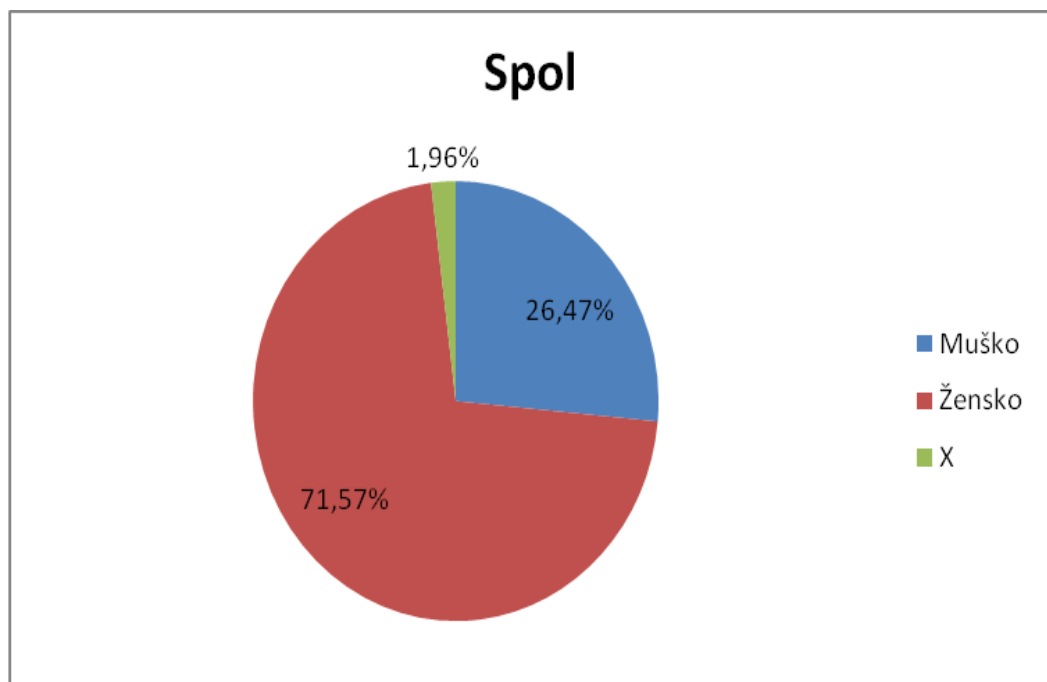
Kod nagrađivanja učestale kupovine, najbitniji mi je povrat određenog iznosa novca prilikom kupovine većih količina.

- Uopće se ne slažem
- Ne slažem se
- Niti se slažem, niti se ne slažem
- Slažem se
- U potpunosti se slažem

#### 6.4. Rezultati istraživanja

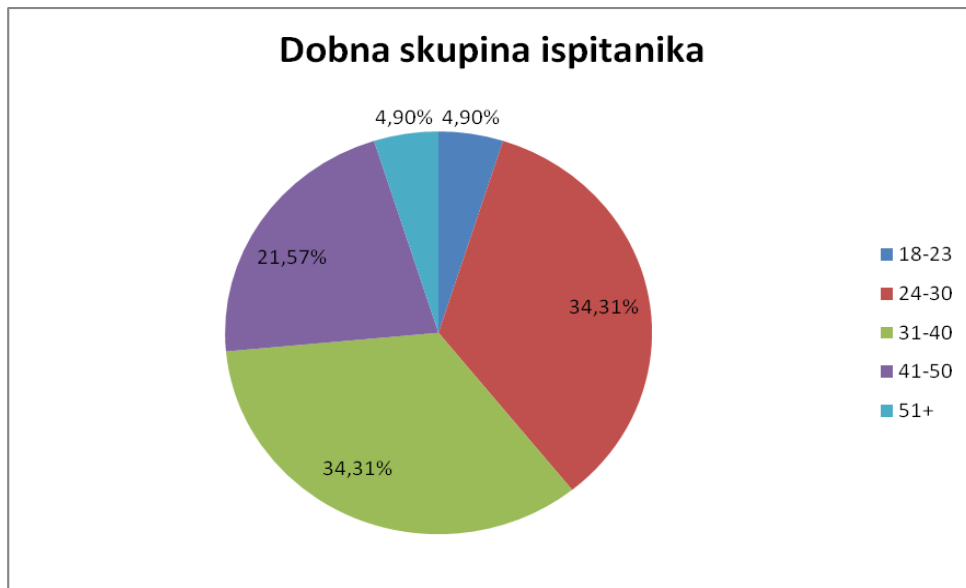
Prvo pitanje se odnosilo na spol ispitanika (*slika 1*). Od 102 ispitanika, 73 ispitanika, odnosno 71,57% bile su žene, 27 ispitanika odnosno 26,47% bili su muškarci, dok je njih 2-oje objasnilo svoj spol opcijom „x“.

**Slika 1** Pitanje br. 1. Spol ispitanika



Izvor: rad autora

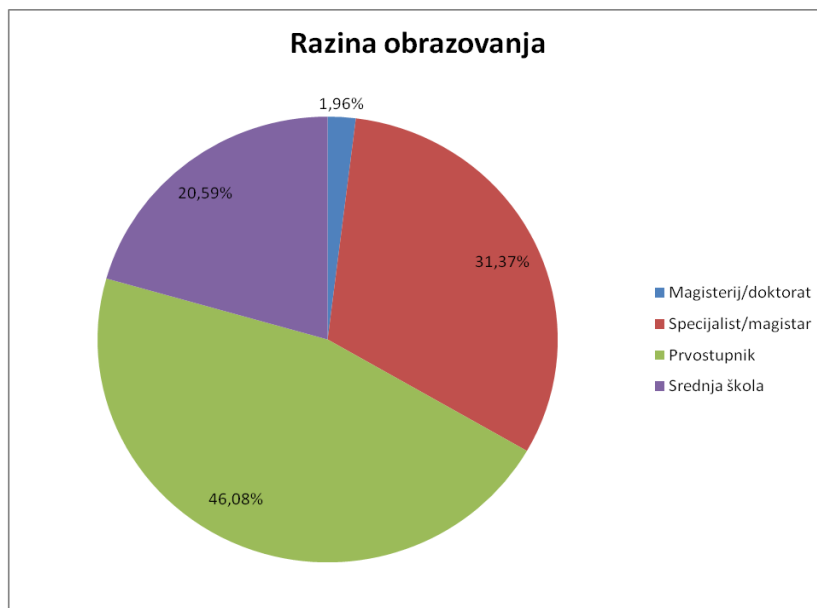
**Slika 2** Pitanje br. 2. Dob ispitanika



Izvor: rad autora

U ovom pitanju se tražila dob ispitanika. Najviše ispitanika, koji su pristupili anketi, je u dobi od 24-30 godina (34,31%) odnosno njih 35, te 31-40 godina (34,31%), dok dosta veliki postotak čini i skupina 41-50 godina (21,57%), odnosno njih 22. Najmanji postotak je za dobne skupine 18-23 i 51+ godina (4,90%), odnosno njih 10.

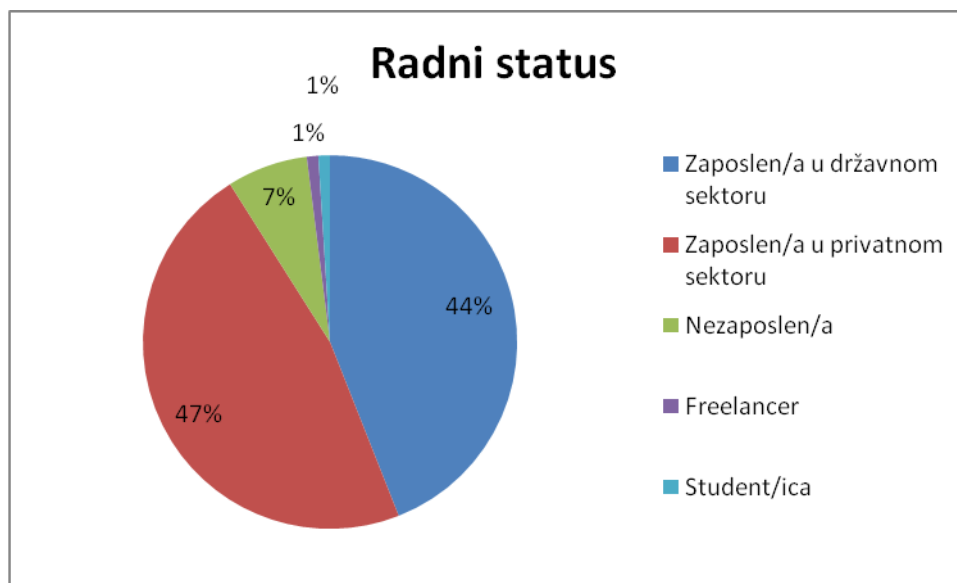
**Slika 3** Pitanje br. 3 - razina obrzovanja



Izvor: rad autora

Treće se pitanje odnosilo na stupanj obrazovanja ispitanika. Najveći postotak ispitanika ima titulu prvostupnika (46,08%), njih 47. Zatim slijede specijalisti/magistri (31,37%), odnosno njih 32, te osobe sa završenom srednjom školom (20,59%), njih 21. Najmanje osoba ima titulu magistre/doktora (1,96%), odnosno 2.

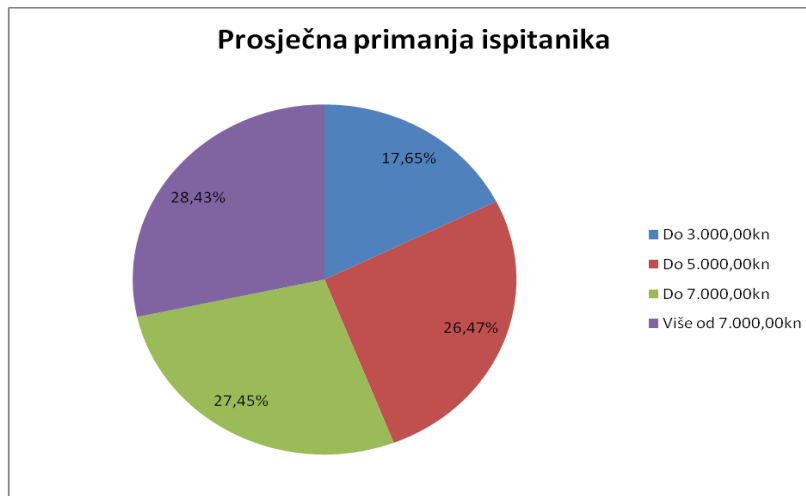
**Slika 4** Pitanje br. 4 - radni status



Izvor: rad autora

Četvrto se pitanje odnosilo na status zaposlenosti ispitanika. Najveći postotak ispitanika zaposlen je u privatnom sektoru (47%), odnosno 48, no prati ga malom razlikom državni sektor (44%), njih 45. Nezaposlenih je 7%, odnosno 7, dok je studenata i „freelancer-a“ tek 1%, njih 2.

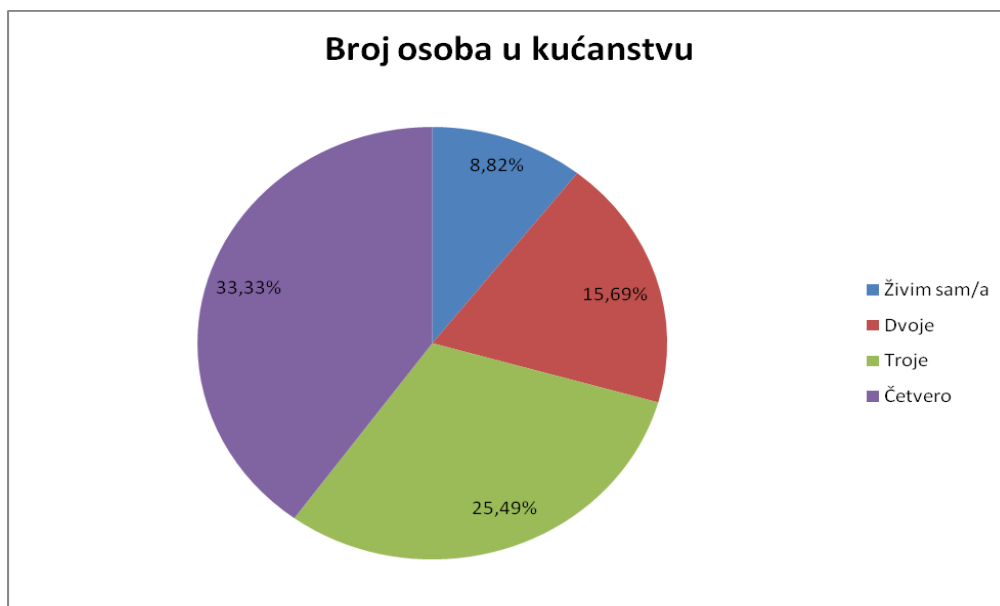
**Slika 5** Pitanje br. 5 - prosječna primanja



Izvor: rad autora

Ispitanike se zamolilo da naznače svoja prosječna mjesečna primanja. Prosječna primanja ispitanika čine više od 7.000,00kn mjesečno (28,43%), odnosno 29 ispitanika, no prate ih malom razlikom primanja do 7.000,00kn (27,45%), njih 28, i do 5.000,00kn mjesečno (26,47%), odnosno 27 ispitanika. 17,65% ispitanika ima mjesečna primanja do 3.000,00kn mjesečno, dakle njih 18.

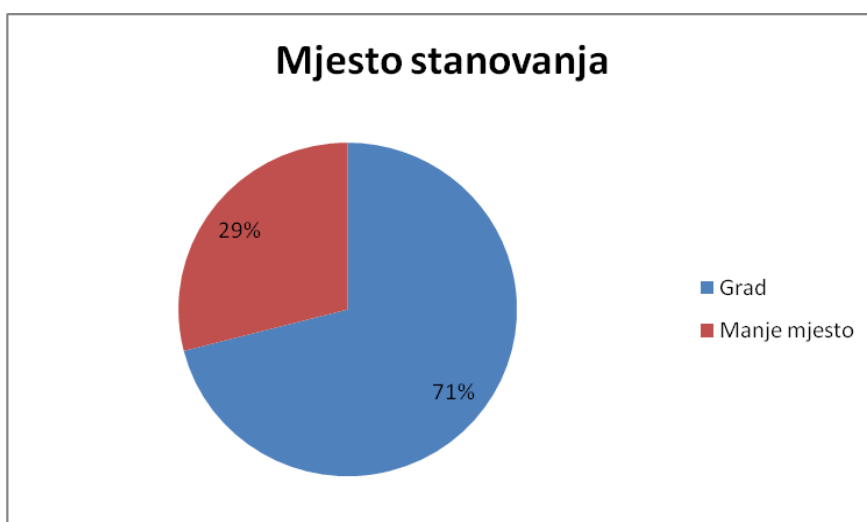
**Slika 6** Pitanje br. 6 - broj osoba u kućanstvu



Izvor: rad autora

Šesto pitanje se odnosilo na broj osoba u kućanstvu ispitanika. Najveći broj ispitanika živi u kućanstvu koje broji četvero ljudi (33,33%), odnosno 34 ispitanika. Njih 25,49% (26) broji troje ljudi u kućanstvu, dok 15,69% (16) dijele život s jednom osobom. 8,82% ispitanika, odnosno njih 9, živi samačkim životom.

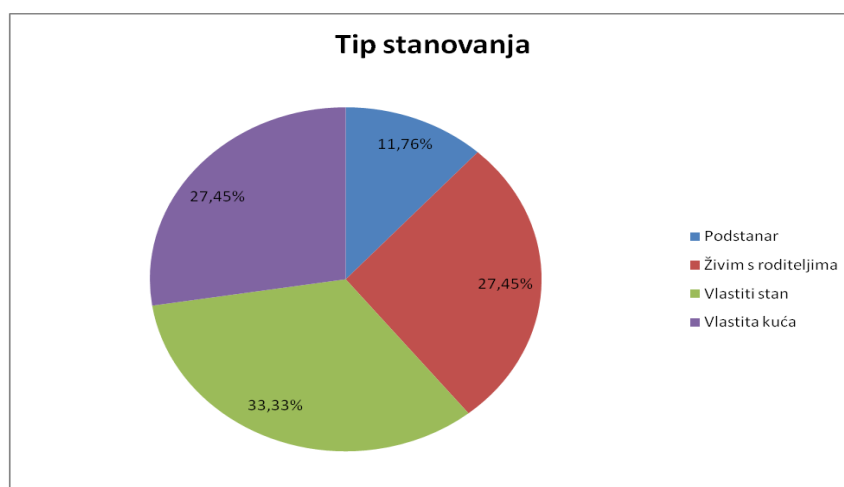
**Slika 7** Pitanje br. 7 - mjesto stanovanja



Izvor: rad autora

Ispitanici su naznačili mjesto stanovanja. Najveći broj ispitanika, živi u gradu(71%), odnosno 72, dok njih 29% (30) živi u manjem mjestu. Niti jedan ispitanik nije označio da živi na selu.

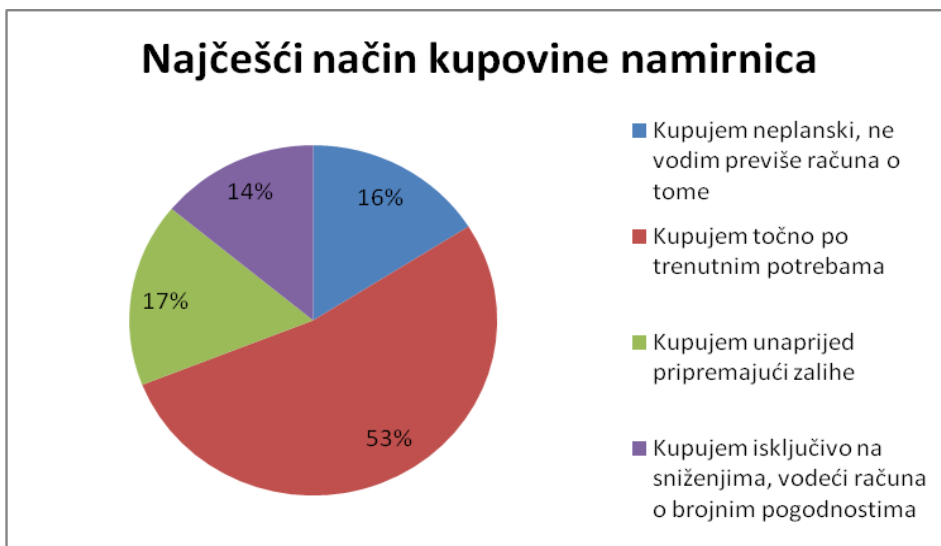
**Slika 8** Pitanje br. 8 - tip stanovanja



Izvor: rad autora

Po tipu stanovanja, najveći broj ispitanika posjeduje vlastiti stan (33,33%), njih 34, dok slijedi, u podjednakom postotku (27,45%) posjedovanje vlastite kuće i život s roditeljima (56 ispitanika). 11,76% živi podstanarskim životom, odnosno njih 12.

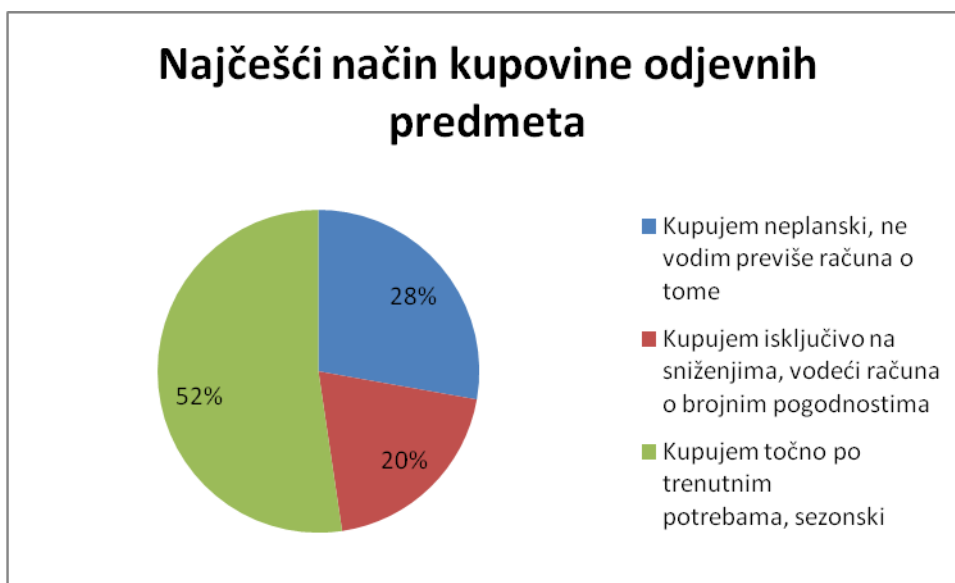
**Slika 9** Pitanje br. 9 - najčešći način kupovine namirnica



Izvor: rad autora

Na 9.pitanje, o najčešćem načinu kupovine namirnica, 53% ispitanika odnosno njih 54, odgovorilo je da namirnice kupuje točno po trenutnim potrebama, dok je njih 18 (17%) odgovorilo da kupuje unaprijed pripremajući zalihe. 16 ispitanika kupuje neplanski, ne vodeći previše računa o tome (16%), dok 14 ispitanika kupuje isključivo na sniženjima, vodeći računa o brojnim pogodnostima (14%).

**Slika 10** Pitanje br. 10 - najčešći način kupovine odjevnih predmeta



Izvor: rad autora

Ispitanici su na pitanje 10. (najčešći način kupovine odjevnih predmeta) odgovorili: 53 ispitanika kupuje točno po trenutnim potrebama, sezonski (52%), 29 ispitanika kupuje neplanski, ne vodeći previše računa o tome (28%), dok njih 20 (20%) kupuje isključivo na sniženjima, vodeći računa o brojnim pogodnostima.

**Slika 11** Pitanje br. 11 - Najčešći način kupovine namještaja, te srodnih stvari za kuću i dom

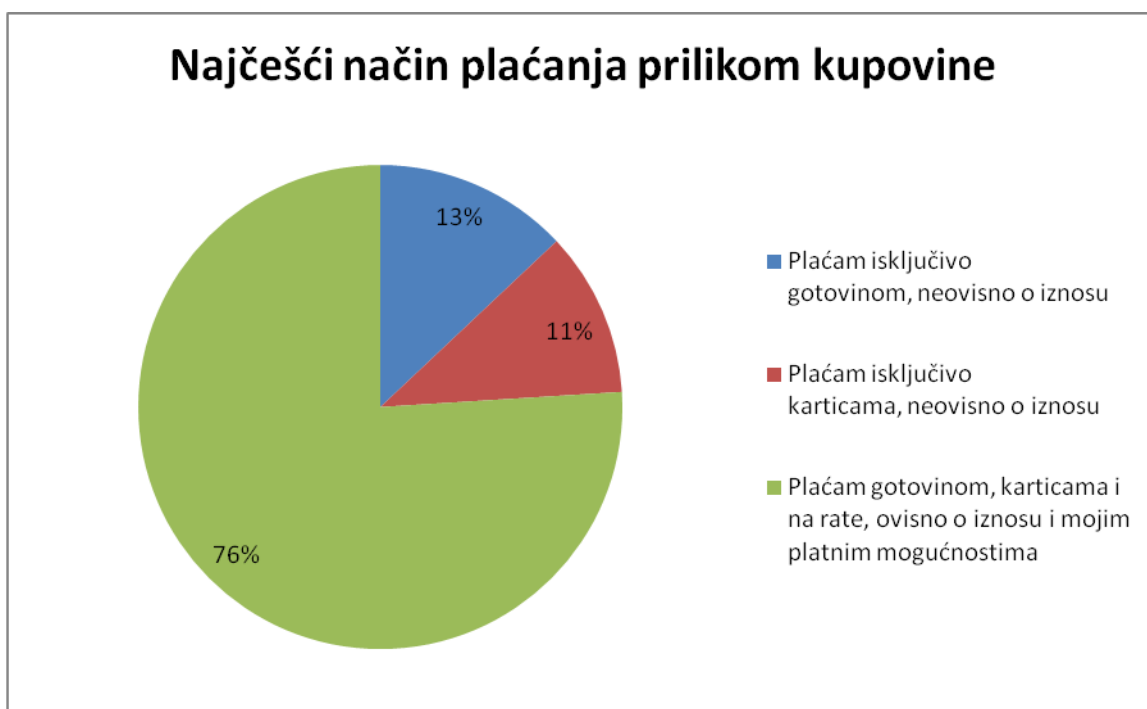


Izvor: rad autora



U 11.pitanju tražilo se od ispitanika da naznače najčešći način kupovine namještaja, te srodnih stvari za kuću i dom. 87 ispitanika (85%) naznačilo je da kupuje točno po trenutnim potrebama, dok njih 8 (8%) kupuje isključivo na sniženjima, vodeći računa o brojnim pogodnostima. 7% ispitanika, odnosno njih 7, kupuje neplanski i ne vodi previše računa o tome.

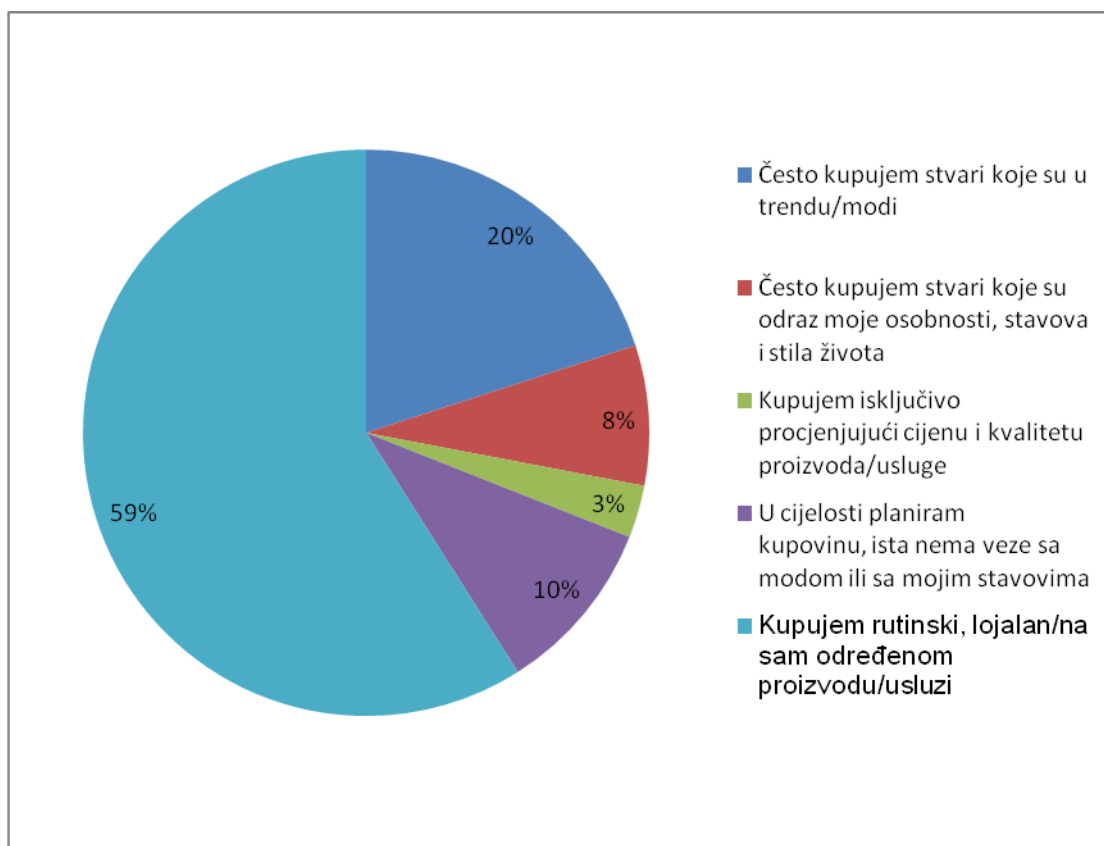
**Slika 12** Pitanje br. 12 - Najčešći način plaćanja prilikom kupovine



Izvor: rad autora

Od ispitanika se tražilo da naznače najčešći način plaćanja prilikom kupovine. 78 ispitanika (76%) plaća gotovinom, karticama i na rate ovisno o iznosu i platnim mogućnostima. 13 ispitanika (13%) plaća isključivo gotovinom neovisno o iznosu, dok njih 11 plaća isključivo karticama, neovisno o iznosu (11%).

**Slika 13** Pitanje br. 13 - Utjecaj na odluku o kupovini proizvoda/usluge



Izvor: rad autora

Ispitanici su, na pitanje utjecaja na kupovinu proizvoda/usluga, odgovorili: 60 ispitanika često kupuje stvari koje su odraz njihove osobnosti, stavova i stila života (59%), dok njih 21 često kupuje stvari koje su u trendu/modi (20%). 10 ispitanika u cijelosti planira kupovinu, te ista nema veze sa modom ili sa njihovim stavom (10%). 8 ispitanika kupuje isključivo procjenjujući samo cijenu proizvoda/usluge (8%), dok njih 3 kupuje rutinski, te je lojalno određenom proizvodu/usluzi (3%).

Pitanja od 14.-23.izrađena su na temelju Likertove ljestvice (1-5), koja omogućuje ispitanicima odrediti svoj stupanj slaganja s određenom izjavom. Ispitanici su tako mogli odgovoriti na pitanje prema vlastitom stupnju slaganja, odnosno neslaganja sa ponuđenom izjavom. Vrijednosti koje su bile pridodane izjavama: u potpunosti se ne slažem (1), ne slažem se (2), niti se ne slažem niti se slažem (3), slažem se (4), u potpunosti se slažem (5).

**Pitanje br.14.** Utjecaji na zadovoljstvo potrošača

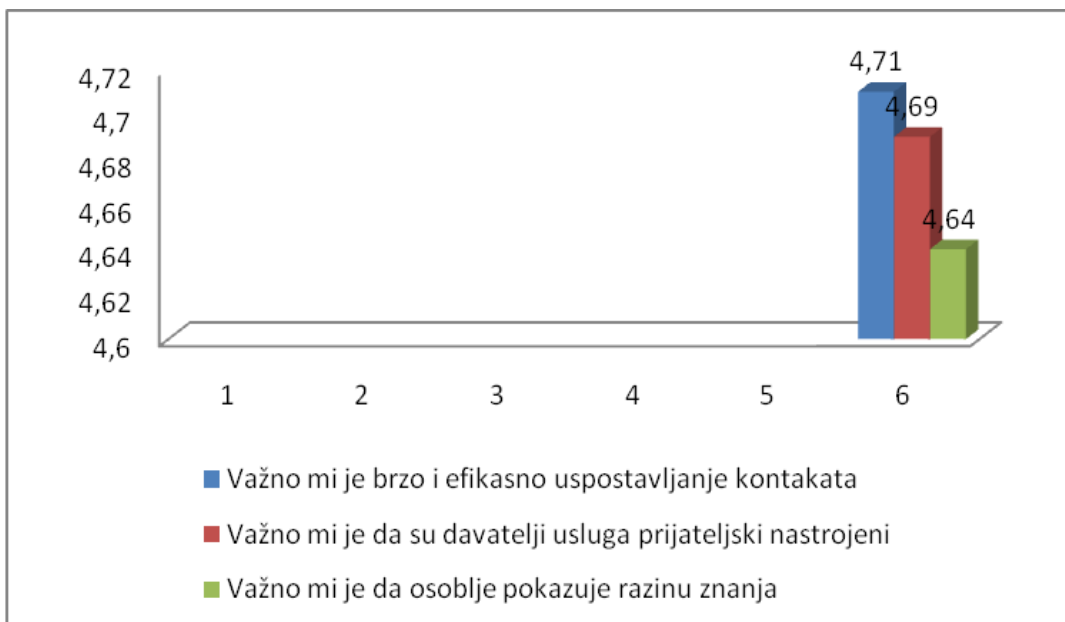
Autor je htio saznati što od navedenog ispitanici smatraju najvažnijim pri kreiranju zadovoljstva potrošača, prilikom prvog kontakta pri kupovini. „Molim naznačite u kojoj se mjeri slažete/ne slažete sa navedenim tvrdnjama: Važno mi je da mogu sa određenim davateljem usluga uspostaviti kontakt bez poteškoća, brzo i efikasno, važno mi je da su davatelji usluga prijateljski nastrojeni, uljudni i da pokazuju želju da pomognu, važno mi je da uslužno osoblje pokazuje potrebnu razinu vještina, sposobnosti i znanja.“

**Tablica 2** Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na zadovoljstvo potrošača kod uspostavljanja kontakata

Važno mi je brzo i efikasno uspostavljanje kontakata	4,71
Važno mi je da su davatelji usluga prijateljski nastrojeni	4,69
Važno mi je da osoblje pokazuje razinu znanja	4,64

Izvor: rad autora

**Grafikon 1** Utjecaj na zadovoljstvo potrošača prilikom uspostavljanja kontakata



Izvor: rad autora

Kod ispitivanja utjecaja na zadovoljstvo potrošača, ispitanike se tražilo da ocjene prosječnom vrijednošću važnost sljedećih stavki: ispitanicima je najvažnije brzo i efikasno

uspostavljanje kontakata što su ocijenili prosječnom ocjenom 4,71. Slijedi važnost prijateljski nastrojenih davatelja usluga, što su ocijenili prosječnom ocjenom 4,69. Ocjenu 4,64 dobila je važnost određene razine znanja prodajnog osoblja.

**Pitanje br.15.** Utjecaji na zadovoljstvo potrošača

Autor je htio saznati koje parametre prilikom i poslije kupovine ispitanici smatraju najvažnijim.

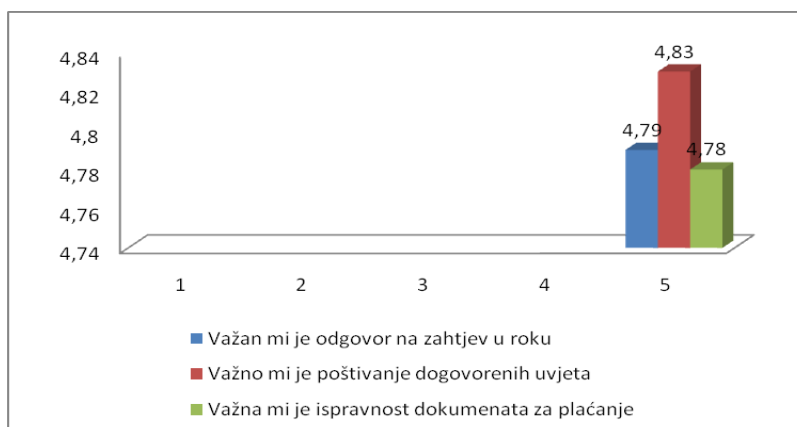
„Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete/ne slažete sa navedenim tvrdnjama: važno mi je odgovor na zahtjev/upit stiže u očekivanom ili zahtijevanom roku, važno mi je da se poštuju dogovoreni ugovorni uvjeti, važno mi je da dokumenti za plaćanje sadrže sve potrebne i ispravne podatke.“

**Tablica 3** Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na zadovoljstvo potrošača pri dogovorenim uvjetima

Važno mi je poštivanje dogovorenih uvjeta	4,83
Važan mi je odgovor na zahtjev u roku	4,79
Važna mi je ispravnost dokumenata za plaćanje	4,78

Izvor: rad autora

**Grafikon 2** Utjecaji na zadovoljstvo potrošača prilikom dogovaranja uvjeta



Izvor: rad autora

Nadalje, ispitanici su ocijenili sljedeće tvrdnje utjecaja na zadovoljstvo ispitanika ovim prosječnim vrijednostima: najveću važnost pridaju poštivanju dogovorenih uvjeta (4,83),

zatim važnost odgovoru na zahtjev u roku (4,79), te važnosti ispravnosti dokumenata za plaćanje (4,78).

**Pitanje br.16.** Utjecaji na zadovoljstvo potrošača

Autor je htio saznati utječe li na zadovoljstvo potrošača isključivo omjer cijene i kvalitete proizvoda/usluge, ili ostale parametre smatraju jednako važnima i koliko.

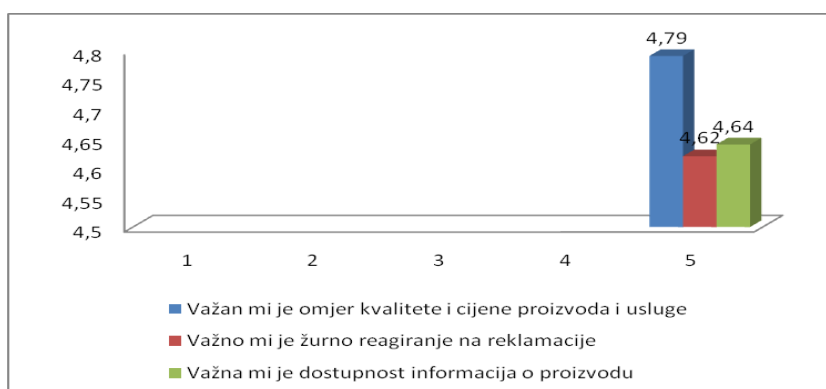
„Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete/ne slažete sa navedenim tvrdnjama: važno mi je da sam zadovoljan/na omjerom kvalitete i cijene proizvoda/usluge, važno mi je da se žurno reagira na moje primjedbe i reklamacije, važna mi je dostupnost informacija o traženom proizvodu.“

**Tablica 4** Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na zadovoljstvo potrošača u odnosu na cijenu, kvalitetu, dostupnost i reklamacije

Važan mi je omjer kvalitete i cijene proizvoda i usluge	4,79
Važna mi je dostupnost informacija o proizvodu	4,64
Važno mi je žurno reagiranje na reklamacije	4,62

Izvor: rad autora

**Grafikon 3** Utjecaj na zadovoljstvo potrošača u odnosu n cijenu, kvalitetu, dostupnost i reklamacije



Izvor: rad autora

Ispitanici su važnost omjera kvalitete proizvoda i usluge ocijenili najvećom prosječnom vrijednošću od ponuđenog, 4,79. Slijedi važnost dostupnosti informacija o proizvodu (4,64), te važnost žurnog reagiranja na reklamacije (4,62).

**Pitanje br.17.** Utjecaji na zadovoljstvo potrošača

Autor je htio saznati u kojoj mjeri potrošači smatraju da na dostupnost informacija o proizvodu ili usluzi utječu novi i stari mediji.

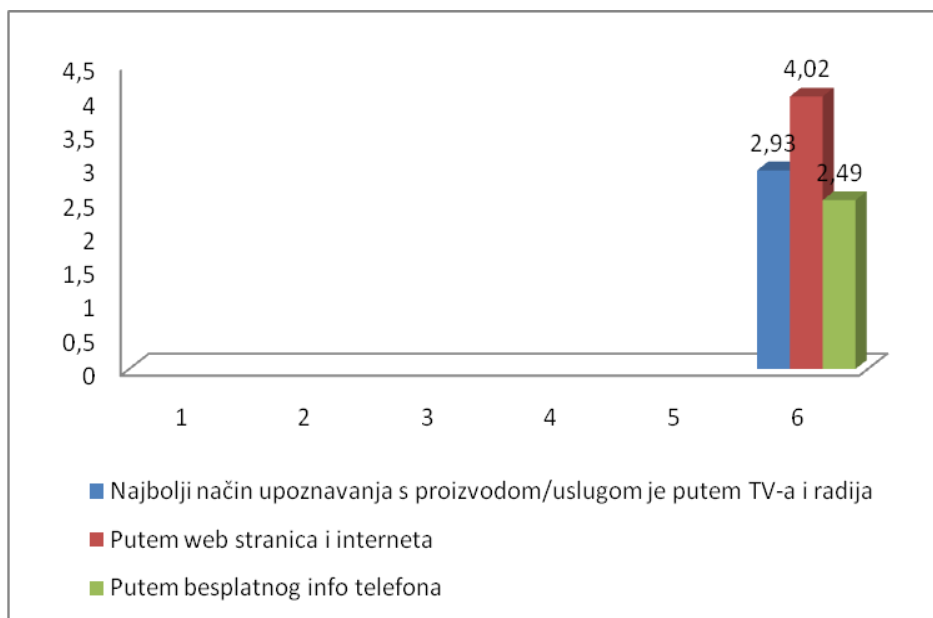
„Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete/ne slažete sa navedenim tvrdnjama: najbolji način upoznavanja sa proizvodom je putem TV-a i radija, putem besplatnog info telefona, putem web stranica i interneta.“

**Tablica 5** Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na zadovoljstvo potrošača prilikom upoznavanja sa proizvodom

Najbolji način upoznavanja s proizvodom/uslugom je putem web stranica i interneta	4,02
Putem TV-a i radija	2,93
Putem besplatnog info telefona	2,49

Izvor: rad autora

**Grafikon 4** Načini upoznavanja sa proizvodom/uslugom



Izvor: rad autora

Ispitanici su najveću važnost pridodali upoznavanju proizvoda preko web stranica i interneta (4,02), zatim putem TV-a i radija (2,93) i na kraju putem besplatnog telefona (2,49).

**Pitanje br.18.** Utjecaji na zadovoljstvo potrošača

Autor je htio saznati u kojoj mjeri potrošači smatraju da na dostupnost informacija o proizvodu ili usluzi utječu novi i stari mediji.

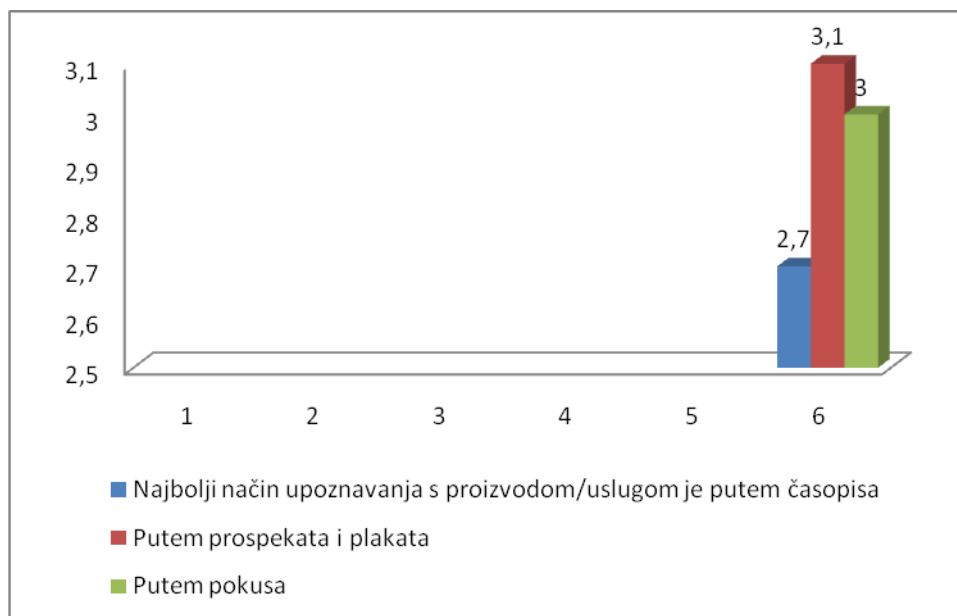
„Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete/ne slažete sa navedenim tvrdnjama: najbolji način upoznavanja s proizvodom je putem prospekata i plakata, putem časopisa, putem pokusa.“

**Tablica 6** Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na zadovoljstvo potrošača prilikom upoznavanja sa proizvodom

Najbolji način upoznavanja s proizvodom/uslugom je putem prospekata i plakata	3,1
Putem pokusa	3
Putem časopisa	2,7

Izvor: rad autora

**Grafikon 5** Načini upoznavanja sa proizvodom/uslugom 2



Izvor: rad autora

Ispitanici su ocjenjivali i ostale mogućnosti upoznavanja s proizvodom/uslugom, te su tako najveću važnost pridali prospektima i plakatima (3,1), zatim pokusima (3), i na kraju časopisima (2,7).

### Pitanje br.19. Utjecaji na zadovoljstvo potrošača

Autor je želio saznati u kolikoj mjeri ispitanici percipiraju važnost opremljenosti i dizajna prodavaonice, blizinu prodavaonice i dobivanje pozitivnog utiska tijekom boravka u istoj.

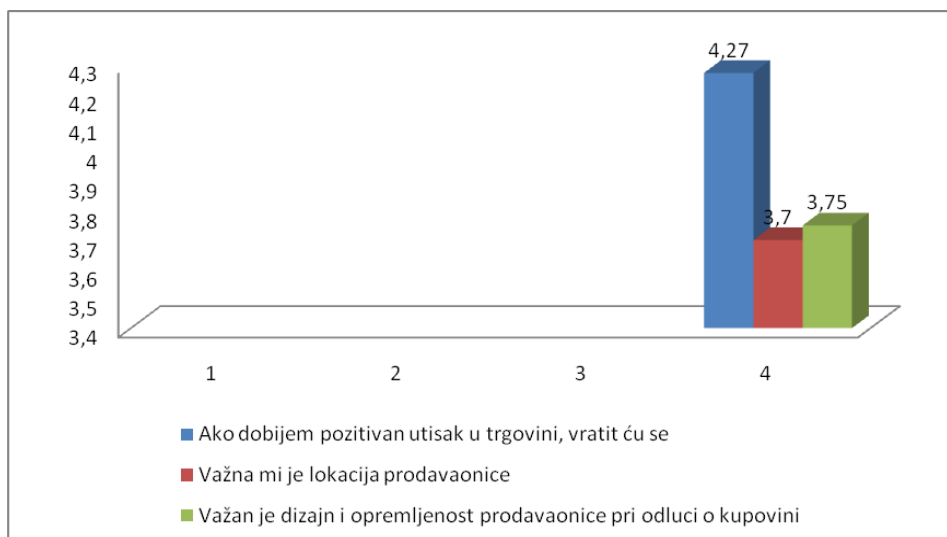
„Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete/ne slažete sa navedenim tvrdnjama: važan mi je odabir prodavaonice te ako dobijem pozitivan utisak, sigurno ću se vratiti, važno mi je da je lokacija prodavaonice blizu moje rute kretanja, važno mi je kako dizajn i opremljenost prodavaonice utječu na moje raspoloženje pri kupovini.“

**Tablica 7** Numeričke vrijednosti elemenaa utjecaja na zadovoljstvo potrošača u odnosu na opremljenost i dizajn prodavaone, te lokacije

Ako dobijem pozitivan utisak u trgovini, vratit ću se	4,27
Važan je dizajn i opremljenost prodavaonice pri odluci o kupovini	3,75
Važna mi je lokacija prodavaonice	3,7

Izvor: rad autora

**Grafikon 6** Percepcija važnosti izgleda i lokacije prodavaonice



Izvor: rad autora

Ispitanici su ocijenili da im je u prodavaonici najvažniji pozitivan utisak, te da to najviše utječe na njihov povratak istoj (4,27). Zatim slijedi važnost dizajna i opremljenosti prodavaonice pri odluci o kupovini (3,75) i na kraju važnost lokacije prodavaonice (3,7).



### Pitanje br. 20. Utjecaji na lojalnost potrošača

Autor je htio saznati koji parametri od navedenih najviše utječu na odluku o kupovini: širina asortimana, cijena proizvoda te kako su isti smješteni, tj. dostupni kupcu.

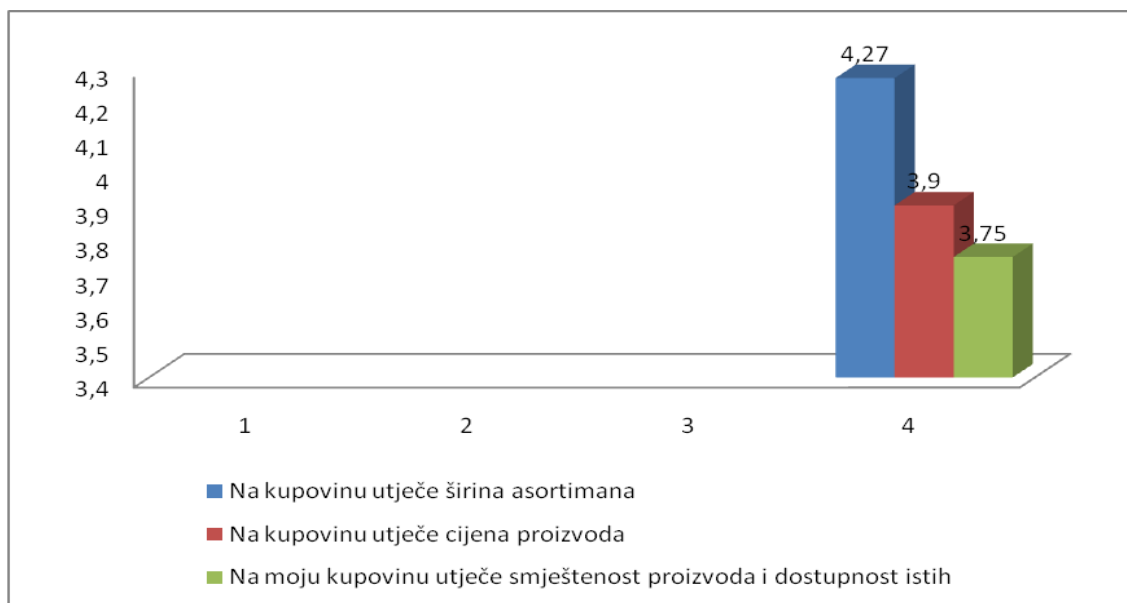
„Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete/ne slažete sa navedenim tvrdnjama: na moju kupovinu utječe širina asortimana, utječe cijena proizvod, utječe smještenost i dostupnost proizvoda.“

**Tablica 8** Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na lojalnost potrošača u odnosu na asortiman, cijenu i dostupnost

Na kupovinu utječe širina asortimana	4,27
Na kupovinu utječe cijena proizvoda	3,90
Na kupovinu utječe smještenost proizvoda i dostupnost istih	3,75

Izvor: rad autora

**Grafikon 7** Utjecaj na odluku o kupovini



Izvor: rad autora

Ispitanicima je, pri procesu donošenja odluke o kupnji, najvažnija širina asortimana (4,27), zatim slijedi cijena proizvoda (3,9) i na kraju smještenost proizvoda i njihova dostupnost kupcu (3,75).

### Pitanje br. 21. Utjecaji na lojalnost potrošača

Autor je htio saznati o čemu ovisi lojalnost potrošača, te kolika je važnost navedenih parametara: lojalnost ovisi o ispunjenim očekivanjima, ovisi o marki proizvoda i komunikaciji stručnog osoblja, ovisi o programu nagrađivanja učestalosti kupovine.

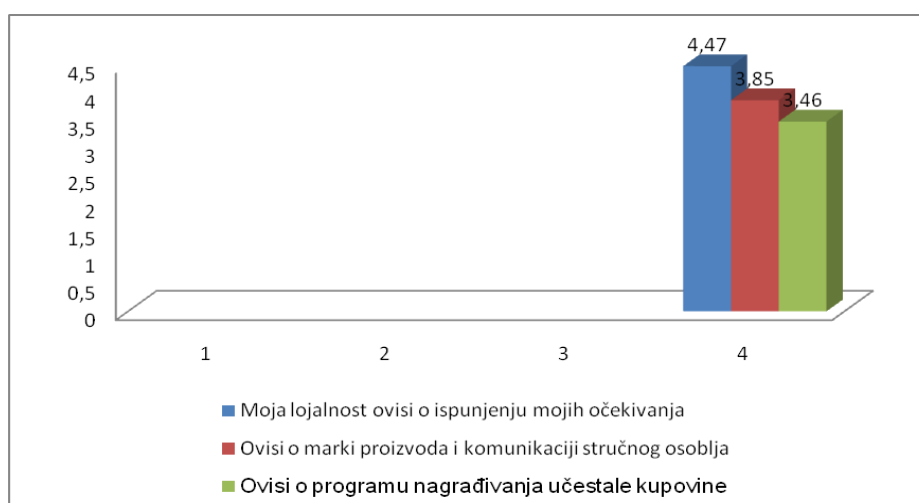
„Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete/ne slažete sa navedenim tvrdnjama: moja lojalnost određenom proizvodu/usluzi ovisi o tome koliko su pružene usluge ispunila moja očekivanja, potrebe i želje, ovisi o marki proizvoda i komunikaciji stručnog osoblja, ovisi o programu nagrađivanja učestale kupovine.“

**Tablica 9** Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na lojalnost potrošača u odnosu na komunikaciju, marku proizvoda i nagradu

Moja lojalnost ovisi o ispunjenju mojih očekivanja	4,47
Ovisi o marki proizvoda i komunikaciji stručnog osoblja	3,85
Ovisi o programu nagrađivanja učestale kupovine	3,46

Izvor: rad autora

**Grafikon 8** Utjecaj na lojalnost potrošača u odnosu na komunikaciju, marku proizvoda i nagrade



Izvor: rad autora

Ispitanici su iskazali kako na njihovu lojalnost najviše utječe kako je određeni proizvod/usluga/poduzeće ispunilo njihova očekivanja (4,47). Zatim slijedi važnost marke proizvoda i komunikacije stručnog osoblja (3,85), i na kraju program nagrađivanja učestale kupovine (3,46).

#### **Pitanje br.22.** Utjecaji na lojalnost potrošača

Autor je htio saznati što je i kolikoj mjeri ispitanicima najvažnije kod nagrađivanja učestale kupovine: dodatni popusti, sakupljanje bodova kod kupovine većih iznosa i količina, povrat određenog iznosa novca prilikom kupovine većih količina.

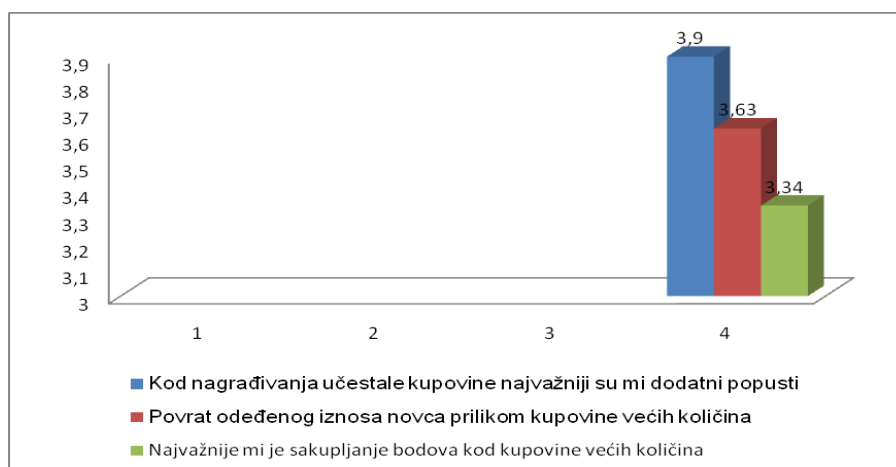
„Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete/ne slažete sa navedenim tvrdnjama: kod nagrađivanja učestale kupovine, najvažniji su mi dodatni popusti, najvažnije mi je sakupljanje bodova kod kupovine većih količina, najvažniji mi je povrat određenog iznosa novca prilikom kupovine većih količina.“

**Tablica 10** Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na lojalnost potrošača u odnosu na dodatne popuste, sakupljanje bodova i povrata novca

Kod nagrađivanja učestale kupovine, najvažniji su mi dodatni popusti	3,90
Povrat određenog iznosa novca prilikom kupovine većih količina	3,63
Najvažnije mi je sakupljanje bodova kod kupovine većih količina	3,34

Izvor: rad autora

**Grafikon 9** Važnost nagrađivanja učestale kupovine



Izvor: rad autora

Ispitanici su utvrdili da su im kod nagrađivanja učestale kupovine najvažniji dodatni popusti (3,9). Zatim, obraćaju pažnju na povrat određenog iznosa novca prilikom kupovine većih količina (3,63), dok su sakupljanje bodova kod kupovine većih količina označili prosječnom vrijednošću 3,34.

**Pitanje br.23.** Utjecaji na lojalnost potrošača

Autor je htio saznati koriste li programe lojalnosti ispitanici svakodnevno te vode li brigu o o ostvarivanju raznih pogodnosti pri kupovini, jesu li zadovoljni pogodnostima koje pružaju ti programi i jesu li isti zadovoljili njihove potrebe, želje i očekivanja.

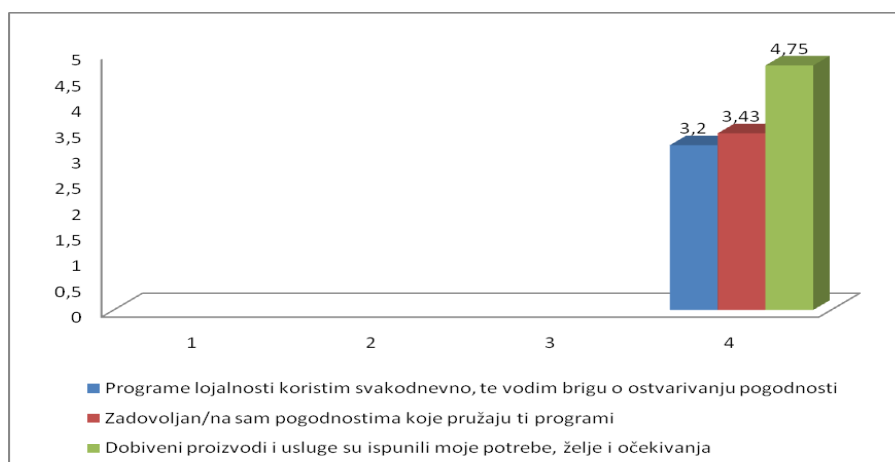
„Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete/ne slažete sa navedenim tvrdnjama: programe lojalnosti koristim svakodnevno i vodim brigu da pri kupovini ostvarujem razne pogodnosti, zadovoljan/na sam pogodnostima koje pružaju ti programi, dobiveni proizvodi i usluge su ispunili moje potrebe, želje i očekivanja.“

**Tablica 11** Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na lojalnost potrošača u odnosu na ispunjenje očekivanja, zadovoljstvo i pogodnosti

Dobiveni proizvodi i usluge su ispunili moje potrebe, želje i očekivanja	4,75
Zadovoljan/na sam pogodnostima koje pružaju ti programi	3,43
Programe lojalnosti koristim svakodnevno, vodim brigu o ostvarivanju pogodnosti	3,20

Izvor: rad autora

**Grafikon 10** Zadovoljstvo programima lojalnosti



Izvor: rad autora

Ispitanici su naznačili da dobiveni programi i usluge ispunjavaju njihove potrebe, želje i očekivanja prosječnom vrijednošću 4,75. Svoje zadovoljstvo pogodnostima koje pružaju ti programi označili su ocjenom 3,43. Ipak prosječna vrijednost korištenja programa lojalnosti je nešto manja, označena ocjenom 3,20.

## **6.5. Diskusija rezultata istraživanja**

Cilj anketnog upitnika bio je istražiti što utječe na potrošača i njegovu odluku o kupovini nekog proizvoda/usluge. Nadalje, željelo se definirati u kolikoj mjeri različiti parametri utječu na zadovoljstvo potrošača i na njegovu lojalnost proizvodu/usluzi/organizaciji. U istraživanju je sudjelovalo 102 ispitanika, od kojih je najviše ispitanika u dobi 24-40 godina (34,31%, odnosno 35 ispitanika). U anketi je sudjelovao veći broj žena (71,57%, odnosno 73 ispitanika) od muškaraca (26,47%, odnosno 27 ispitanika), dok se spolom „x“ izjasnilo 1,96% ispitanika, odnosno njih 2. Ispitanici su najvećim djelom više (46,08%, odnosno 47 ispitanika) i visoke stručne spreme (31,37%, odnosno 32 ispitanika), te različitih osobnih, mjesečnih primanja.

Prilikom istraživanja postavljene su tri hipoteze. Prva se hipoteza ispitivala kroz pitanje broj 13 koje je glasilo „Naznačite što utječe na Vašu odluku o kupovini nekog proizvoda/usluge?“. Ponuđeni su odgovori bili: često kupujem stvari koje su u trendu/modi, često kupujem stvari koje su odraz moje osobnosti, stavova i stila života, kupujem isključivo procjenjujući samo cijenu proizvoda/usluge, kupujem rutinski i lojalan/na sam određenom proizvodu ili usluzi, u cijelosti planiram kupovinu te ista nema veze sa modom ili sa mojim stavovima. Prema dobivenim rezultatima hipoteza H1 je potvrđena i dokazano je da zadovoljstvo potrošača ima pozitivan utjecaj na lojalnost potrošača. Nadalje, druga postavljena hipoteza H2 ispitivala se kroz pitanje broj 16, postavljeno na temelju Likertove ljestvice, koje je glasilo „Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete sa navedenim tvrdnjama: važno mi je da sam zadovoljan/na omjerom kvalitete i cijene proizvoda i usluge, važno mi je da se žurno reagira na moje eventualne primjedbe i reklamacije, važna mi je dostupnost informacija o traženim proizvodima“. Prema navedenim rezultatima potvrđuje se i hipoteza H2, te je dokazano da zadovoljstvo potrošača utječe na uspjeh poduzeća na tržištu. Treća postavljena hipoteza (H3), koja glasi „Primjena CRM-a pozitivno utječe na zadovoljstvo potrošača, a time i na uspješnost poslovanja“ ispitivala se kroz pitanje broj 21, koje je glasilo „Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete s navedenim tvrdnjama: moja lojalnost određenom proizvodu/usluzi ovisi o tome koliko su pružene usluge ispunile moja očekivanja,

potrebe i želje, ovisi o marki proizvoda i komunikaciji stručnog osoblja, ovisi o programu nagrađivanja učestalosti kupovine. Prema navedenim rezultatima potvrđuje se i hipoteza H3, te je dokazana pozitivna primjena CRM-a na zadovoljstvo potrošača, kao i na uspješnost poslovanja poduzeća.

Iz rezultata istraživanja može se vidjeti kako ispitanici, prilikom procesa donošenja odluke o kupnji, kupuju rutinski i zapravo time iskazuju lojalnost određenom proizvodu/usluzi. Važno im je da poduzeće/proizvod/usluga iskazuje omjer kvalitete i cijene. Također, važnost pridaju dostupnosti informacija o proizvodu i žurnom reagiranju na reklamacije i primjedbe, što čini izvjesnu sliku o poduzeću. Isto tako, njihova lojalnost u najvećoj mjeri ovisi o ispunjenju njihovih očekivanja, zatim o marki proizvoda i komunikaciji stručnog osoblja, te potom programu nagrađivanja učestale kupovine.

U empirijskom istraživanju postoje metodološka ograničenja koja su mogla utjecati na dobivene rezultate, time i na mogućnost donošenja zaključaka na temelju istih. Naime, u istraživanju je korišten anketni upitnik kao obrazac za prikupljanje podataka. Obujam anketnog upitnika bio je otežavajući činitelj dobivanja podataka. Kvalitetno ispunjavanje ankete zahtijevalo je duže vremena zbog većeg broja pitanja. Kao nedostatak se može navesti neiskreno i nestrpljivo odgovaranje na pitanja. Još je jedno ograničenje provedenog istraživanja, a to je nereprezentativnost uzorka ispitanika za temu istraživanja. Naime, manji broj ispitanika se odazvao ispunjenju upitnika, odnosno njih 102.

## 7. ZAKLJUČAK

U svijetu brzo rastuće tehnologije konkurentnost na tržištu za mnoga poduzeća postaje prava umjetnost. Razvojem marketing odnosa, organizacije mijenjaju svijest o svojim kupcima. Oni nisu više ovdje za nas, nego smo mi ovdje za njih. Upravo je paradigma marketing odnosa dovela do novih saznanja o važnosti interdisciplinarnosti svakog poduzeća. Kako bi se otkrili efekti zadovoljstva kupaca, te njihovog zadržavanja i lojalnosti, potrebno je dobiti uvid u sliku potrošača kao osobe. Razumijevanje psihologije potrošača neizostavan je dio cjelokupnog shvaćanja pojedinca kao individue. Tako zadovoljavanje njihovih očekivanja, želja i potreba postaje temeljni zadatak svake organizacije. Zasiurno da zadovoljstvo klijenata direktno utječe na poslovanje poduzeća i njegov opstanak na tržištu. *Word of mouth* igra veliku ulogu pri stjecanju reputacije, ugleda i imidža organizacije. Nezadovoljan klijent će svoje nezadovoljstvo prenijeti dalje, i to 9-ero ljudi, dok će zadovoljan klijent svoje zadovoljstvo prenijeti 4-ero ljudi. Na zadovoljstvo potrošača utječe kvaliteta proizvoda/usluge, cijena, omjer kvalitete i cijene, ljubaznost tehničkog osoblja, žurnost odgovora na reklamacije, informacije o proizvodu/usluzi, itd. Istraživanje je pokazalo kako, prilikom ponovljene kupnje, kupcu postaje najviše bitno da je sam proizvod/usluga ostvario njegova očekivanja, potrebe i želje. Kako bi poduzeća ispunjavala dotična očekivanja, moraju znati tko je njihov kupac. Većina organizacija ima implementirano CRM tehnološko rješenje, gdje se stvaraju mape kupaca i jasno vidi psihološki profil svake osobe. Ovdje se naglašava kako se ne smije zaboraviti da je CRM prvotno strategija, tek onda tehnološko rješenje. Mnoga poduzeća imaju implementiran CRM sustav, no ne shvaćaju njegovu strategijsku moć. Ovdje se centar gravitacije i fokusa poslovanja organizacije ponovno vraća na klijenta, tj. na ispunjavanje njihovih potreba i želja. Nadalje, pokazalo se da zadovoljstvo klijenta ima pozitivan utjecaj na lojalnost potrošača. Velik broj potrošača navodi kako je zadovoljan programima lojalnosti, te da su isti ispunili njihova očekivanja, potrebe i želje. Kao najvažnije navode upravo činjenicu da proizvod posluži čemu je i namijenjen, odnosno, da su njihova očekivanja ispunjena. No, ovdje priča za poduzeće ne završava. Treba uvijek tražiti nove načine zadržavanja kupaca. Postaje li lojalan klijent težim zadatkom nego što se misli? U ljudskoj je prirodi stalno težiti za nečim novim. Doživljavati, stvarati, kreirati, otkrivati...naći neko novo ushićenje. Može li to ikada...i uopće...potrajati? Stvara li globalizacija od potrošača nezasićna i nezadovoljna bića? Svakako. U budućnosti organizacijama ne preostaje drugo, osim iscrpne borbe oko svakog pojedinog klijenta.

## 8. PRILOZI

### Anketni upitnik o upravljanju odnosima s klijentima u funkciji zadržavanja potrošača

Poštovani,

ovaj anketni upitnik provodi se s ciljem dobivanja podataka za potrebe izrade diplomskog rada na stručnom specijalističkom diplomskom studiju marketinga i komunikacija. Molim Vas da iskreno odgovorite na pitanja, a Vaši odgovori koristit će se isključivo u stručno-znanstvene svrhe. Ovaj upitnik je u potpunosti anoniman.

Hvala Vam na sudjelovanju!

#### Slika potrošača

1. Molim unesite svoj spol:
  - muško
  - žensko
  - x
  
2. Kojoj dobnoj skupini pripadate:
  - 18-23
  - 23-30
  - 31-40
  - 41-50
  - 51+
  
3. Molim odaberite stupanj obrazovanja:
  - Bez osnovne škole
  - Osnovna škola
  - Srednja škola
  - Stručni/sveučilišni prvostupnik
  - Stručni specijalist/magistar struke
  - Magisterij/doktorat



4. Molim naznačite svoj radni status:
  - Student/ica
  - Zaposlen/a u državnom sektoru
  - Zaposlena/a u privatnom sektoru
  - Nezaposlen/a
  - Freelancer
5. Moja mjesečna primanja iznose:
  - Do 3.000,00 kn
  - Do 5.000,00 kn
  - Do 7.000,00kn
  - Više od 7.000,00kn
6. Koliko osoba čini moje kućanstvo:
  - Živim sam/a
  - Dvoje
  - Troje
  - Četvero
  - Više od četiri
7. Molim naznačite mjesto stanovanja:
  - Grad
  - Manje mjesto
  - Selo
8. Molim naznačite tip stanovanja:
  - Vlastita kuća
  - Vlastiti stan
  - Podstanar
  - Živim s roditeljima
9. Molim naznačite najčešći način kupovine namirnica:
  - Kupujem točno po trenutnim potrebama,
  - Kupujem unaprijed pripremajući zalihe,
  - Kupujem isključivo na sniženjima, vodeći računa o brojnim pogodnostima,
  - Kupujem neplanski, ne vodim previše računa o tome.

10. Molim naznačite najčešći način kupovine odjevnih predmeta:

- Kupujem točno po trenutnim potrebama, sezonski,
- Kupujem neplanski, ne vodim previše računa o tome,
- Kupujem isključivo na sniženjima, vodeći računa o brojnim pogodnostima.

11. Molim naznačite najčešći način kupovine namještaja, te srodnih stvari za kuću i dom:

- Kupujem točno po trenutnim potrebama,
- Kupujem neplanski, ne vodim previše računa o tome,
- Kupujem isključivo na sniženjima, vodeći računa o brojnim pogodnostima.

12. Molim naznačite najčešći način plaćanja prilikom kupovine:

- Plaćam isključivo gotovinom, nebitno koji je iznos,
- Plaćam isključivo karticama, nebitno koji je iznos,
- Plaćam gotovinom, karticama i na rate, ovisno o iznosu i mojim platnim mogućnostima.

13. Molim naznačite što utječe na Vašu odluku o kupovini nekog proizvoda/usluge:

- Često kupujem stvari koje su u trendu/modi,
- Često kupujem stvari koje su odraz mojih stavova, osobnosti i stila života,
- U cijelosti planiram kupovinu, ista nema veze sa modom ili sa mojim stavovima,
- Kupujem rutinski, lojalan/na sam određenom proizvodu ili usluzi,
- Kupujem isključivo procjenjujući samo kvalitetu i cijenu proizvoda/usluge.

### **Zadovoljstvo potrošača**

Molim naznačite u kolikoj se mjeri slažete/ne slažete sa navedenim tvrdnjama, pri čemu je: 1 uopće se ne slažem, 2 ne slažem se, 3 niti se slažem/niti se ne slažem, 4 slažem se, 5 u potpunosti se slažem.

14. Važno mi je da mogu sa određenim davateljem usluga uspostaviti kontakt brzo, efikasno i bez poteškoća:

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5

Važno mi je da su davatelji usluga prijateljski nastrojeni, uljudni i da pokazuju želju da pomognu:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Važno mi je da uslužno osoblje pokazuje potrebnu razinu vještina, sposobnosti i znanja:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

15. Važno mi je da odgovor na zahtjev/upit stiže u očekivanom i zahtijevanom roku:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Važno mi je da se poštuju dogovoreni ugovorni uvjeti:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Važno mi je da dokumenti za plaćanje sadrže sve potrebne i ispravne podatke:

- 1
- 2
- 3

- 4
- 5

16. Važno mi je da sam zadovoljan/na omjerom cijene i kvalitete proizvoda i usluge:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Važno mi je da se žurno reagira na moje eventualne primjedbe i reklamacije:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Važna mi je dostupnost informacija o traženom proizvodu/usluzi:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

17. Najbolji način upoznavanja s proizvodom je putem TV-a i radija:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

...putem web stranica/interneta:

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5

...putem besplatnog info telefona:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

18. Najbolji način upoznavanja s proizvodom je putem časopisa:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

...putem prospekata i plakata:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

...putem pokusa:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

19. Važan mi je odabir prodavaone, ako dobijem pozitivan utisak, sigurno ću se vratiti:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Važno mi je da je lokacija prodavaone blizu moje rute kretanja:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

Važno mi je kako dizajn i opremljenost prodavaone utječu na moje raspoloženje pri kupovini:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

### **Lojalnost potrošača**

20. Na moju kupovinu utječe širina asortimana:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

...utječe cijena proizvoda/usluga:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

...utječe smještenost proizvoda i dostupnost istih kupcu:

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5

21. Moja lojalnost određenom proizvodu/usluži ovisi o tome koliko su pružene usluge ispunile moja očekivanja, potrebe i želje:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

...ovisi o marki proizvoda i komunikaciji stručnog osoblja:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

... ovisi o programu nagrađivanja učestale kupovine:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

22. Kod nagrađivanja učestale kupovine, najbitniji su mi dodatni popusti:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

...povrat određenog iznosa novca prilikom kupovine većih količina:

- 1
- 2
- 3
- 4

- 5

...sakupljanje bodova kod kupovine većih količina:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

23. Programe lojalnosti koristim svakodnevno, te vodim brigu da pri kupovini ostvarujem razne pogodnosti:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

...zadovoljan/na sam pogodnostima koje pružaju ti programi:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

...zadovoljan/na sam pogodnostima koje pružaju ti programi:

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5



## 9. LITERATURA

### Knjige:

1. Buttle, F.(1996.): *Relationship marketing, theory and practice*, Sage publication, London
2. Muller,J., Srića,V.(2005.): *Upravljanje odnosom s klijentima, primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Delfin, Zagreb
3. Kesić,T.(2006.): *Ponašanje potrošača*, Opinio, Zagreb
4. Vranešević,T.(2000.): *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb

### Članci:

5. Arslanagić,M., Babić Hodović, V., Mehić,E.(2012.): Customer perceived value as a mediator between corporate reputation and word of mouth in business markets, *International Journal of multidisciplinary in business nad science, vol.1, No.1,p 6-11*,  
[https://scholar.google.hr/scholar?q=arslanagic,+customer+perceived+value&hl=hr&as\\_sdt=0&as\\_vis=1&oi=scholart](https://scholar.google.hr/scholar?q=arslanagic,+customer+perceived+value&hl=hr&as_sdt=0&as_vis=1&oi=scholart) datum pristupa: 20.05.2019.
6. Bennet, R.(2004.): Customer satisfaction should not be the only goal, *Journal of services marketing, 187(7)*,  
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/08876040410561848/full/html> datum pristupa: 20.05.2019.
7. Berman, B.(2006.): Developing an effective customer loyalty program, *California rewiev management, vol 49, No 1*,  
[https://cmr.berkeley.edu/documents/sample\\_articles/2006\\_49\\_1\\_5427.pdf](https://cmr.berkeley.edu/documents/sample_articles/2006_49_1_5427.pdf) datum pristupa: 21.05.2019.
8. Bijmolt,T.H.A., Dorotic,M., Verhoef,P.C.(2010.): Loyalty programs: generalizations on their adoption, effectiveness and design, *Foundations and trends in marketing, vol 5, No4, P 197-258*,  
[https://www.researchgate.net/publication/276227054\\_Loyalty\\_Programs\\_Generalizations\\_on\\_Their\\_Adoption\\_Effectiveness\\_and\\_Design](https://www.researchgate.net/publication/276227054_Loyalty_Programs_Generalizations_on_Their_Adoption_Effectiveness_and_Design) datum pristupa: 21.05.2019.
9. Dorotić, M.(2005.): Promjena strateškog fokusa u marketingu-razvoj relationship marketing paradigme, *UDK 658.8, Vol 17, Str. 7-24*, <https://hrcak.srce.hr> datum pristupa: 24.06.2019.

10. Dowling, G.R., Uncles, M.(1997.): Do customer loyalty programs really work, *Sloan Management Review* 38(4), P 71-82, <https://sloanreview.mit.edu/article/do-customer-loyalty-programs-really-work/> datum pristupa: 24.05.2019.
11. Ercis A., Unal S., Candan F.B., Yildrum H.(2012.): The effect of brand satisfaction, trust and brand commitment on loyalty and repurchase intentions, *Procedia- Social and Behavioral Sciences* 58, P 1395-1404, <https://dergipark.org.tr/ijbms/issue/44994/558684> datum pristupa: 24.05.2019.
12. Haramija,P.(2007.): Marketing usmenom predajom: fenomen i mogućnosti, *UDK* 658.8.:659.144+659.186:2-425:17.036.2, Zagreb, P 881-900, <https://hrcak.srce.hr>, datum pristupa: 26.05.2019.
13. Ivanković, J.(2008.) : Relationship marketing and managing valued delivery to customers, *Ekonomski pregled*, vol 59, Str. 523.548, <https://hrcak.srce.hr> datum pristupa: 26.05.2019.
14. Kos,A., Trstenjak M., Kralj, A.(2011.): Zadovoljstvo kupaca-kako ga mjeriti?, *Zbornik radova Međimurskog veleučilišta u Čakovcu*, Vol 2, No1, <https://hrcak.srce.hr> datum pristupa: 01.06.2019.
15. Krstić, B.: Kontrolom satisfakcije i lojalnosti potrošača do efikasnijeg poslovanja, *Poslovna politika*, UDC 65.011:339.1, <http://bojankrstic.net/wp-content/uploads/2013/clanci/32/efikasno%20poslovanje.pdf> datum pristupa: 01.06.2019.
16. Lazarević, Petrović, S., Lazarević,M.(2015.): Softverska rješenja za CRM, *Infoteh-Jahorina*, vol 14, P 428-431, <https://infoteh.etf.ues.rs.ba/zbornik/2015/> datum pristupa: 01.06.2019.
17. Meldrum, M.(2000.) : A market orientation, Marketing management: A relationship marketing Cranfield school of management, Houndmills, *Macmillan Press Ltd*, P 3,7 <https://hrcak.srce.hr> datum pristupa: 02.06.2019.
18. Nazari-Shirkouhi,S., Keramati,A., RezaieK.(2015.): Investigating the effects of customer relationship management and supplier relationship management on new product development, *Technical Gazette* 22, p 191-200, <https://hrcak.srce.hr> datum pristupa: 02.06.2019.
19. Plazibat,I., Šušak,T., Šarić,T.(2016.): Funkcionalnost programa lojalnosti kupaca u maloprodaji, *Ekonomska misao i praksa*, p 303-318,

- <https://www.scribd.com/document/333315906/21-Plazibat-Saric> datum pristupa: 05.06.2019.
20. Rust, R.T., Ambler, T., Carpenter, G.S., Kumar, V., Srivatsava, R.K. (2004.): Measuring marketing productivity, Current knowledge and future directions, *Journal of marketing*, vol 68, P 76-89, [https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2252&context=lkcsb\\_research](https://ink.library.smu.edu.sg/cgi/viewcontent.cgi?article=2252&context=lkcsb_research) datum pristupa: 05.06.2019.
21. Rust, R.T., Lemon, K.N., Zeitnaml, V.A. (2004.): Return on marketing: using customer equality to focus marketing strategy, *Journal of marketing*, vol 68, P 109-127, <https://pdfs.semanticscholar.org/ec31/46a0c8f2f29bfb94c198951797b77067a885.pdf> datum pristupa: 06.06.2019.
22. Singh, H. (2006.): The importance of customer satisfaction in relation to customer loyalty and retention, *Asia Pacific University College of Technology & Innovation*, <https://www.van-aaften.nl/images/documents/pdf/The%20Importance%20of%20Customer%20Satisfaction%20in%20Relation%20to%20Customer%20Loyalty%20and%20Retention.pdf> datum pristupa: 06.06.2019.
23. Sinčić, D. (2004.): Marketing poslovnih tržišta, u *Marketing (Previšić, J., Ozretić Došen Đ., urednici) Zagreb, Adverta*, <https://hrcak.srce.hr> datum pristupa: 08.06.2019.
24. Sheth, J.N., Parvatiyar, A. (1995.): The revolution of relationship marketing, *International Business review*, vol 4. P 397-418, [https://www.researchgate.net/publication/222505265\\_The\\_Evolution\\_of\\_Relationship\\_Marketing](https://www.researchgate.net/publication/222505265_The_Evolution_of_Relationship_Marketing) datum pristupa: 08.06.2019.
25. Šapić, S.; Topalović, S.; Marinković, V. (2014.): Uticaj dimenzija percipirane vrednosti na lojalnost klijenata, *Ekonomске teme*, 52(4), P 401-417, [http://xn---itbaba0aapeekb4br.xn--90a3ac/pdf/et20144\\_02.pdf](http://xn---itbaba0aapeekb4br.xn--90a3ac/pdf/et20144_02.pdf) datum pristupa: 08.06.2019.
26. Uncles, M.D., Dowling, G.R., Hammond, K. (2003.): Customer loyalty and customer loyalty programs, *Journal of consumer marketing*, vol 20(4), P 294-316, <https://pdfs.semanticscholar.org/3254/ac068130d4788ced89dbc0659bb2fdef3620.pdf> datum pristupa: 09.06.2019.

27. Vugrinec Hitrec, V., Frajlić, D.(2001.): Izazovi marketinga, u *Marketing*, Previšić, J., Bratko, S.(urednici), Sinergija, Zagreb, Str. 51-89, , <https://hrcak.srce.hr> datum pristupa: 09.06.2019.

**Ostalo:**

28. <http://www.ebizmags.com/crm-upravljanje-odnosima-s-klijentima/> (datum pristupa: 26.07.2019.)
29. <https://lider.media/arhiva/28420/> (datum pristupa: 23.07.2019.)
30. <https://marketingfancier.com/marketing-od-usta-do-usta-vaznost-preporuka/> (datum pristupa: 23.07.2019.)
31. <https://poslovnipuls.com/2012/10/01/poduzetnici-osluskivanje-potreba-potrosaca/> (datum pristupa: 23.07.2019.)
32. Rupčić, N.(2018.): Suvremeni menadžment-teorija i praksa, *Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci*, <https://www.efri.uniri.hr/upload/Suvremeni%20menadzment%20-%20teorija%20i%20praksa%20E-Izdanje.pdf> datum pristupa: 26.06.2019.
33. <http://senica.tripod.com/marketing/Knjiga5-2.pdf> (datum pristupa 06.07.2019.)
34. [https://soft-crm.net/hr\\_HR/blog/evo-zasto-je-crm-potreban-vasem-poduzecu-ili-obrtu](https://soft-crm.net/hr_HR/blog/evo-zasto-je-crm-potreban-vasem-poduzecu-ili-obrtu) (datum pristupa: 26.07.2019.)

## 10. POPIS SLIKA

<b>Slika 1</b> Pitanje br. 1. Spol ispitanika .....	81
<b>Slika 2</b> Pitanje br. 2. Dob ispitanika.....	82
<b>Slika 3</b> Pitanje br. 3 - razina obrzovanja .....	82
<b>Slika 4</b> Pitanje br. 4 - radni status .....	83
<b>Slika 5</b> Pitanje br. 5 - prosječna primanja .....	84
<b>Slika 6</b> Pitanje br. 6 - broj osoba u kućansvu.....	84
<b>Slika 7</b> Pitanje br. 7 - mjesto stanovanja .....	85
<b>Slika 8</b> Pitanje br. 8 - tip stanovanja .....	85
<b>Slika 9</b> Pitanje br. 9 - najčešći način kupovine namirnica .....	86
<b>Slika 10</b> Pitanje br. 10 - najčešći način kupovine odjevnih predmeta .....	87
<b>Slika 11</b> Pitanje br. 11 - Najčešći način kupovine namještaja, te srodnih stvari za kuću i dom	87
<b>Slika 12</b> Pitanje br. 12 - Najčešći način plaćanja prilikom kupovine .....	88
<b>Slika 13</b> Pitanje br. 13 - Utjecaj na odluku o kupovini proizvoda/usluge.....	89

## 11. POPIS TABLICA

<b>Tablica 1</b> Osnovne razlike između transakcijske i relationship paradigme u marketingu <sup>1</sup> .....	16
<b>Tablica 2</b> Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na zadovoljstvo potrošača kod uspostavljanja kontakta .....	90
<b>Tablica 3</b> Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na zadovoljstvo potrošača pri dogovorenim uvjetima.....	91
<b>Tablica 4</b> Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na zadovoljstvo potrošača u odnosu na cijenu, kvalitetu, dostupnost i reklamacije .....	92
<b>Tablica 5</b> Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na zadovoljstvo potrošača prilikom upoznavanja sa proizvodom .....	93
<b>Tablica 6</b> Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na zadovoljstvo potrošača prilikom upoznavanja sa proizvodom .....	94
<b>Tablica 7</b> Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na zadovoljstvo potrošača u odnosu na opremljenost i dizajn prodavaone, te lokacije .....	95
<b>Tablica 8</b> Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na lojalnost potrošača u odnosu na asortiman, cijenu i dostupnost .....	96
<b>Tablica 9</b> Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na lojalnost potrošača u odnosu na komunikaciju, marku proizvoda i nagradu .....	97
<b>Tablica 10</b> Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na lojalnost potrošača u odnosu na dodatne popuste, sakupljanje bodova i povrata novca .....	98
<b>Tablica 11</b> Numeričke vrijednosti elemenata utjecaja na lojalnost potrošača u odnosu na ispunjenje očekivanja, zadovoljstvo i pogodnosti .....	99

## 12. POPIS GRAFOVA

<b>Grafikon 1</b> Utjecaj na zadovoljstvo potrošača prilikom uspostavljanja kontakta.....	90
<b>Grafikon 2</b> Utjecaji na zadovoljstvo potrošača prilikom dogovaranja uvjeta.....	91
<b>Grafikon 3</b> Utjecaj na zadovoljstvo potrošača u odnosu n cijenu, kvalitetu, dostupnost i reklamacije.....	92
<b>Grafikon 4</b> Načini upoznavanja sa proizvodom/uslugom.....	93
<b>Grafikon 5</b> Načini upoznavanja sa proizvodom/uslugom 2.....	94
<b>Grafikon 6</b> Percepcija važnosti izgleda i lokacije prodavaonice.....	95
<b>Grafikon 7</b> Utjecaj na odluku o kupovini.....	96
<b>Grafikon 8</b> Utjecaj na ojalnost potrošača u odnosu na komunikaciju, marku proizvoda i nagrade.....	97
<b>Grafikon 9</b> Važnost nagrađivanja učestale kupovine.....	98
<b>Grafikon 10</b> Zadovoljstvo programima lojalnosti.....	99