

# Upravljanje vjernošću korisnika usluga

---

**Miloš, Marijana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

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

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:626912>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-12**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković

**MARIJANA MILOŠ**

**UPRAVLJANJE VJERNOŠĆU KORISNIKA USLUGA**

Diplomski rad

Pula, rujan, 2016 godine.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma Dr. Mijo Mirković

**MARIJANA MILOŠ**

**UPRAVLJANJE VJERNOŠĆU KORISNIKA USLUGA**

Diplomski rad

**JMBAG: 3105991368016 (broj indeksa 581-ED), redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Kolegij : Upravljanje odnosima s kupcima usluga - CRM**

**Mentor: doc.dr.sc. Dražen Alerić**

Pula, rujan, 2016. godine



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Marijana Miloš, kandidat za magistra poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

Marijana Miloš

U Puli, rujan, 2016. godine



IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

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

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

U Puli, rujana, 2016

Marijana Miloš  
Marijana Miloš

## SADRŽAJ

1. Uvod.....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Znanstvena metodologija .....	2
1.3. Struktura rada i kratak opis poglavlja.....	2
2. Sustav upravljanja odnosima s korisnicima (CRM).....	3
2.1. Koncept upravljanja odnosima s korisnicima .....	5
2.2. Koncept pozivnih centara .....	5
2.3. Koncept kontaktnih centara .....	6
2.4. Koncept kontaktnog centra u sastavu sustava za upravljanje odnosima s korisnicima.....	7
2.5. Podaci o korisnicima .....	7
3. Pojam i značaj usluga u današnjem poslovanju .....	12
3.1. Obilježja usluge.....	12
3.2. Oblikovanje usluge i određivanje cijene usluge .....	16
3.3. Promocija usluge.....	17
3.4. Kvaliteta usluge.....	17
3.5. Konkurentnost usluga.....	19
4. Korisnici usluga .....	22
4.1. Važnost istraživanja ponašanja korisnika .....	24
4.2. Čimbenici ponašanja korisnika .....	25
5. Vjernost korisnika usluga .....	29
5.1. Jaz između korisnika i poduzeća .....	32
5.2. Smanjivanje jaza između korisnika i poduzeća.....	34
6. Primjer poduzeća koja primjenjuju program vjernosti za korisnike.....	42
6.1. O Konzumu .....	42
6.2. Program nagrađivanja MultiPlusCard .....	43

6.3.	O DM-u .....	49
6.4.	Program vjernosti Active beauty kartica.....	51
6.5.	Usporedba programa vjernosti poduzeća Konzum i dm .....	55
6.6.	Prijedlozi za poboljšanje usluga Konzuma i dm-a s ciljem povećanja razine lojalnosti .....	56
6.6.1.	Prilagođavanje komunikacije korisnicima na temelju prikupljenih podataka od korisnika .....	57
6.6.2.	Prilagođavanje promocijskih materijala na temelju prikupljenih podataka od korisnika .....	58
7.	Zaključak.....	59
	LITERATURA.....	61
	POPIS PRILOGA.....	63

## **1. Uvod**

Tema ovog rada jest „Upravljanje vjernošću korisnika usluga.“ Uvod u rad prikazat će se tematskim jedinicama kao što su: a) predmet i cilj rada, b) znanstvena metodologija, c) struktura rada i kratak opis poglavlja.

### **1.1. Predmet i cilj rada**

Jedan od glavnih trendova posljednjih godina veliki je rast usluga koji se pripisuje sve većoj imućnosti, povećanju slobodnog vremena te porastu složenosti proizvoda koji zahtijevaju pružanje usluge. Sve veći broj poduzeća okreće se prema diferenciranju proizvoda putem usluga kako bi pomoću ponude boljih usluga osvojili nove i zadržali stare, već postojeće korisnike.

Poduzećima je jako bitno da stvore lojalnost korisnika jer korisnici su, zbog dostupnosti informacija i velike konkurencije, postali vrlo zahtjevni i oprezni pri odabiru proizvoda ili usluge. Internet je jedno od najmoćnijih sredstava današnjice putem kojeg se također odvija kupnja i proizvoda i usluga.

S obzirom da se usluge ne mogu vidjeti, opipati, okusiti ili pomirisati prije kupnje, kod korisnika nastupi nesigurnost i neizvjesnost jer se prije same kupnje ne mogu uvjeriti u kvalitetu usluge i zbog toga su kod usluga od velike važnosti takozvane usmene poruke koje daju kredibilitet usluzi i djeluju na korisnike bolje nego reklamne poruke koje plaća pružatelj usluge.

Široki spektar uslužnih ponuda znači da se pružatelji usluga moraju baviti problemima koji su specifični za svoje konkretne usluge te tako stvoriti i održati konkurentsku prednost.

Kod prodaje proizvoda i pružanja nije dovoljno samo razumijeti kupce već poduzeća moraju početi što više pažnje pridavati praćenju konkurencije. Korisnici se često susreću s uslugom koja im stvara oduševljenje, ali je isto tako i puno onih korisnika koji nailaze na poduzeća koja ne ispunjavaju svoja obećanja i ne pružaju uslugu u skladu s dogovorom i očekivanom vrijednošću.



Korisnik je postao najvažniji dio svakog poslovanja. Sve češće se u poduzeća uvodi sustav za praćenje korisnika koji se naziva sustav upravljanja odnosima s korisnicima (CRM) putem kojeg poduzeća imaju uvid u korisnikove podatke, želje i potrebe. Ovaj sustav znatno pomaže poduzeću da svojim korisnicima pruže kvalitetnu i pravovremenu uslugu.

## **1.2. Znanstvena metodologija**

Tijekom istraživanja i pronalaženja informacija i podataka u diplomskom radu „Upravljanje vjernošću korisnika usluge“ korištene su sljedeće metode: metoda klasifikacije, metoda analize, metoda kompilacije, induktivna i deduktivna metoda i metoda deskripcije.

## **1.3. Struktura rada i kratak opis poglavlja**

Ovaj rad prikazat će se putem sedam cjelina, a to su: Uvod, Sustav upravljanja odnosima s korisnicima, Pojam i značaj usluga u današnjem poslovanju, Korisnici usluga, vjernost korisnika usluga, primjer i zaključak. U Uvodu, prvom dijelu rada, prikazuje se predmet i cilj rada, iznose se metode istraživanja, struktura rada i kratak opis poglavlja.

U drugom dijelu pod nazivom sustav upravljanja odnosima s korisnicima prikazane su karakteristike tog sustava, njegova definicija i prednosti koje takav sustav pruža poduzećima. „Pojam i značaj usluga u današnjem poslovanju“ je naziv trećeg dijela ovog rada u kojem će se objasniti definicija usluga, njihova obilježja, oblikovanje i određivanje cijena usluga te glavna obilježja kvalitete i promocije usluga.

U četvrtom dijelu govorit će se o korisnicima usluga i njihovom ponašanju prilikom odabira i kupnje proizvoda ili usluge.

Poglavlje „Vjernost korisnika usluga“ dolazi nakon obilježja i karakteristika lojalnosti korisnika. U šestom poglavlju navest će se dva primjera poduzeća koja imaju program vjernosti korisnika i objasniti kako ona djeluju na korisnike.

Na kraju ovih poglavlja slijedi zaključak u kojem će se iznijeti glavne činjenice i cjelokupni osvrt na diplomski rad.

## 2. Sustav upravljanja odnosima s korisnicima (CRM)

U današnjem suvremenom poslovanju korisnik je najvažniji element svakog poduzeća. Kako bi poduzeće lakše i bolje poslovalo i imalo uvid u sve podatke o korisniku te njihovim željama, u svoje poslovanje uvode sustav upravljanja odnosima s korisnicima koji im omogućuje praćenje i upoznavanje zadovoljstva i potreba sadašnjih ali i budućih klijenata što znatno može poboljšati uslugu koju poduzeće pruža.

„CRM je poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku. CRM zahtijeva klijentu usmjerenu poslovnu filozofiju i kulturu tvrtke kao potporu procesima prodaje, marketinga i usluge klijentima.“<sup>1</sup>

Kao najveća prednost korištenja sustava za upravljanje odnosima s korisnicima smatra se povezanost korisnika sa svim procesima kao što su praćenje ponude, narudžbi, raznih događanja ili upisivanja određenih zadataka koji se trebaju ispuniti.

Uvođenjem sustava za upravljanje odnosima s korisnicima poduzeće ima stalan pristup svim informacijama o klijentu te omogućuje pravovremeno donošenje poslovnih odluka i planiranje poslovanja što može dovesti do stvaranja novih poslovnih prilika i bolje pozicije na tržištu.

Neke od važnijih karakteristika i prednosti CRM aplikacije su:<sup>2</sup>

- Višestruko smanjuje ulaganje u slične desktop software za koje su potrebne licence
- Nije potrebno ulaganje u hardware
- Dostupnost s bilo kojeg računala
- Evidencija klijenata
- Praćenje radnji s klijentima
- Upisivanje narudžbi i njihovo pojedino pregledavanje za svakog klijenta
- Unošenje ugovora
- Izrada ponuda

---

<sup>1</sup> Muller, J., Srića, V., Upravljanje odnosom s klijentima, Delfin-razvoj managementa, Zagreb, 2005., str. 101

<sup>2</sup> Nivago, [www.nivago.hr](http://www.nivago.hr), ( travanj, 2016)

- Modul za vođenje članova i plaćanje članarina
- Evidencija pacijenata
- Rezervacija termina za pregled
- Vođenje zdravstvenih kartona
- Printanje i slanje ugovora, ponuda i drugih dokumenata direktno klijentima
- Kreiranje drugih administratora i voditelja
- Praćenje svakog voditelja zasebno i sav njegov rad s klijentom
- Upisivanje notesa radi lakšeg paćenja rada s klijentom
- Neograničeno upisivanje notesa, ponuda, ugovora i sličnih dokumenata
- Napredni izvještaji
- Izvještaji po agentu ili voditelju i njegov radni učinak
- Izvještaji ponuda, ugovora i narudžbi po datumima ili klijentu
- Detaljni izvještaji samo po jednom klijentu radi lakšeg praćenja poslovanja s klijentom
- Razni grupni izvještaji
- Modul za planiranje poslovanja i radnih zadataka
- Praćenje izvršenja radnih naloga za svakog agenta, voditelja ili administratora
- Modul za upravljanje agentima, voditeljima poslovnica ili timovima

Sustav za upravljanje odnosima s korisnicima jednostavan je za korištenje, daje bolji uvid u podatke, povezuje sve dijelove poduzeća te uz pravilno korištenje smanjuje troškove i stvara tržišnu prednost.

Pravila za uspješnu CRM strategiju:<sup>3</sup>

- Svaki business treba promatrati iz perspektive klijenta.
- Svaki business treba promatrati kao dio vrijednosnog lanca do krajnjeg potrošača
- Spremnost na promjene i snažno top menadžment sponzorstvo su preduvjet za CRM.
- Spoznaja da je tehnologija samo sredstvo za ostvarenje CRM poslovne strategije (puno je lakše mijenjati tehnologiju nego ljude).

---

<sup>3</sup> Muller, J., Srića, V.: op.cit., str. 105.

- Integracija tehnologija, poslovnih funkcija i kanala kontakata s klijentima preduvjet je da klijenti konzistentno dožive tvrtku te za prepoznatljiv i vjerodostojan branding tvrtke i njezinih proizvoda. Operativna izvrsnost pri toj integraciji, uz poštovanje prethodnih preduvjeta, odredit će pobjednike u implementaciji CRM-a.

## **2.1. Koncept upravljanja odnosima s korisnicima**

Koncept upravljanja odnosima s korisnicima sastoji se od koncepta pozivnih centara, koncepta kontaktnih centara i koncepta kontaktnog centra u sustavu sastava za upravljanje odnosima s korisnicima.

Da bi poduzeće uspješno poslovalo potrebno je da svi koncepti sustava upravljanja odnosima s korisnicima funkcioniraju pravilno i sukladno kako bi se korisnicima pružila što kvalitetnija usluga. Poduzeće mora pratiti svaki korak korisnika, biti im na raspolaganju te biti u kontinuitetu s informacijama o korisnicima, njihovim željama i potrebama.

## **2.2. Koncept pozivnih centara**

Uvođenjem telefona kao prodajnog kanala, kupcima se znatno olakšala kupnja jer su putem telefona dobivali sve informacije vezane za proizvod ili uslugu.

Ubrzo se stvorio organizacijski odjel kojeg čine zaposlenici čiji je zadatak javljati se na pozive, pružiti kupcima sve potrebne informacije i zaprimati reklamacije, kako u radnom vremenu tako i izvan radnog vremena.

„Pozivni je centar komunikacijsko čvorište namijenjeno djelotvornom i učinkovitom izvršavanju velikog broja interakcija osoblja tvrtke s njezinim klijentima putem telefona.“<sup>4</sup> Kod pozivnih centara cilj je stvoriti dojam osobnog odnosa s korisnikom.

---

<sup>4</sup> Panian, Ž., Odnosi s klijentima u E-poslovanju, Sinergija-nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2003., str.118.

### **2.3. Koncept kontaktnih centara**

Pojavom interneta i pogodnostima koje ono pruža došlo je do preobrazbe pozivnog centra u kontaktni centar kako bi se povećalo zadovoljstvo korisnika.

Osnovne funkcije kvalitetnog kontaktnog centra jesu:<sup>5</sup>

- Pružanje marketinških informacija i davanje odgovora na upite klijenata
- Prijam zahtjeva za pružanje usluga
- Prijam prijava o problemima, žalbi i reklamacija klijenata
- Davanje uvida u stanje narudžbi klijenata

Prelaskom pozivnog u kontaktni centar dolazi do promjena u poslovanju pa se zaposlenici moraju dodatno usavršiti kako bi mogli pravilno i uspješno uslužiti korisnike. Kako se mijenjaju i usavršavaju vještine zaposlenika tako se mijenja i cjelokupni način upravljanja samim kontaktnim centrom.

Vodeći tim kontaktnog centra mora svojim zaposlenicima osigurati edukacije, treninge, nagrade za dobro obavljen zadatak, uvažavati njihove ideje i razmišljanja te tako iz njih izvući maksimalno jer upravo zaposlenici su najskuplji resurs poslovanja.

O redovitom i cjelokupnom izvještavanju o zahtjevima korisnika, učinkovitosti agenata i napredovanju marketinške kampanje ovisi hoće li kontaktni centar funkcionirati pravilno.

Uspostavljanje poslovnih pravila i potpune informacije o željama, potrebama i ponašanjima klijenata isto su potrebne kako bi rad kontaktnog centra bio uspješan.

Postavljanje pravila uzima puno vremena jer ona određuju kako će se i tko će obavljati koju vrstu kontakata te je potrebno konstantno pratiti njihovu primjenu.

Svaki agent treba imati brz pristup svim informacijama o korisniku na jednome mjestu kako bi što prije i što lakše utvrdio potrebe i želje korisnika.

---

<sup>5</sup> Panian, Ž.: op.cit., str. 121.

## **2.4. Koncept kontaktnog centra u sastavu sustava za upravljanje odnosima s korisnicima**

Svi zaposlenici moraju razumjeti koncept upravljanja odnosima s korisnicima jer on je sastavni dio svih tvrtkinih aktivnosti i svakoj tvrtki treba biti cilj stvaranje trajnog odnosa s korisnicima što je ključan dio njezinog poslovanja.

Kako bi se odnosi s korisnicima uspješno održavali potrebno je imati dvosmjernu komunikaciju i zabilježene podatke o prijašnjim transakcijama korisnika.

## **2.5. Podaci o korisnicima**

Važan element kod održavanja dugoročnih odnosa s korisnicima jest dobra kvaliteta prikupljenih podataka. Potrebe korisnika i način ponašanja korisnika treba se odraziti u prikupljenim podacima o korisnicima kako bi se izbjeglo pogrešno tumačenje podataka te imati informacije o točnoj adresi stanovanja ili elektroničke pošte korisnika kao i o željenom načinu dostave naručene robe.

Prije uvođenja sustava za upravljanje odnosima s korisnicima i stvaranja bliskih odnosa s korisnicima, poduzeće mora znati što ih razlikuje od konkurencije, kakvi su i tko su njihovi korisnici, odnosno što korisnici vide vrijedno u poduzeću i kako im ovi podaci mogu pomoći u pružanju vrijednosti koju korisnici očekuju.

Kako bi korisnik bio zadovoljan i kako bi se osjećao važnim za poduzeće, potrebno je integrirati podatke o korisnicima jer u suprotnom, ako korisnik svaki puta mora ispočetka davati svoje podatke i iskazivati svoje želje i potrebe, povjerenje će ukazati nekom drugom konkurentskom poduzeću.

Skladište podataka je glavni izvor informacija o korisnicima i od velike je važnosti za poslovanje poduzeća stoga mora sadržavati svaki telefonski poziv korisnika, svaku transakciju, kupnju, reklamaciju i račun.

Raspolaganje svim podacima o korisniku omogućit će poduzeću bržu i učinkovitiju reakciju u slučaju nekog problema i promjene situacije u poduzeću. Podaci se trebaju ažurirati što češće zbog sve naprednijeg elektroničkog poslovanja i njima trebaju imati pristup svi zaposlenici poduzeća kako bi uvijek mogli pružiti najbolju moguću uslugu svojim korisnicima.

Teorijska, ali i empirijska, analiza pokazala je da se sustav upravljanja odnosima s korisnicima i sustav skladišta podataka koje čini njegovu informacijsku jezgru obično razvijaju kroz šest faza:<sup>6</sup>

1. Inicijalizacija – početni poticaj, oblikovanje i učenje
2. Ekspanzija – pribavljanje tehnologije, razvitak aplikacija i zahvaćenje podataka
3. Kontrola – upravljačke intervencije i pozicioniranje
4. Integracija – izgradnja potrebne informacijske infrastrukture
5. Distribucija – podjela funkcija i korištenje rješenja
6. Zrelost – formulacija zajedničke taktike, planova i strategije

Izvještajni, analitički i prediktivni sustavi su temeljni sustavi potpore odlučivanju. Faza inicijalizacije i faza ekspanzije koriste se kod izvještajnih sustava gdje se pokušava otkriti što više o kupčevim običajima, navikama, obilježjima i ponašanju.

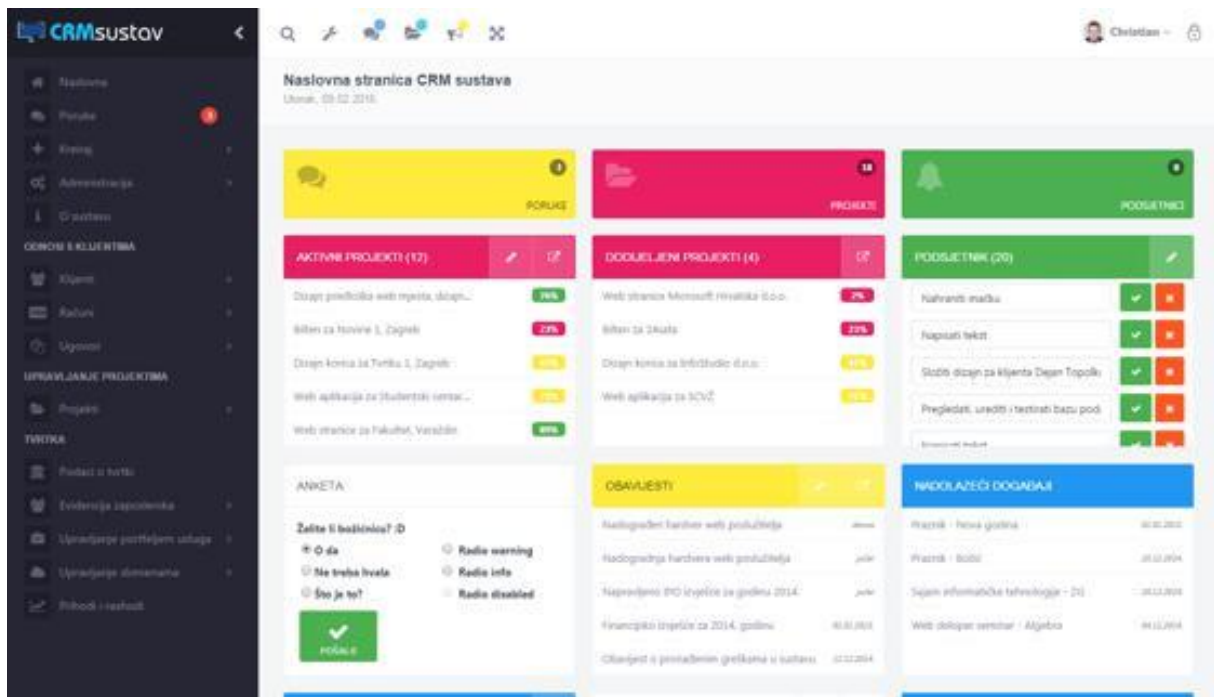
Faze kontrole i integracije koristit će se kod analitičkog sustava gdje se nastoji dobiti odgovore na pitanja zašto se nešto dogodilo dok će se zadnje dvije faze rasta sustava upravljanja odnosima s korisnicima koristiti kod prediktivnog sustava kod kojeg je najbitnije da se unaprijed zna koji su korisnikovi ciljevi, zahtjevi, želje i potrebe kako bi se ostvario što veći profit.

Izgradnja skladišta podataka sastoji se od analize i oblikovanja skladišta podataka, implementacije skladišta podataka i korištenja odnosno eksploatacije skladišta podataka.

---

<sup>6</sup> Panian, Ž.: op.cit., str.163.

Slika 1: Prikaz izgleda jednog od Sustava upravljanja odnosima s korisnicima



Izvor: Christian Medica, <http://www.christian-medica.from.hr/programiranje-i-dizajn/sustav-za-upravljanje-odnosima-s-klijentima-i-projektima/> ( kolovoz, 2016)

U ovom sustavu nalaze se brojne ikone odnosno datoteke koje olakšavaju poslovanje. Datoteka poruke omogućuje razmjenu informacija i komunikaciju među zaposlenicima i isporuku poruke s maksimalnim zakašnjenjem od jedne minute.

Datoteka administracija omogućuje praćenje i kontroliranje sustava i baze podataka, sigurnosne kopije svih podataka, zabilježuje svaku prijavu i odjavu zaposlenika i sve što je zaposlenik radio u sustavu. Putem datoteke administracije objavljuju se obavijesti koje su dostupne svakom zaposleniku poduzeća.

Odnosi s klijentima datoteka je u kojoj se vodi evidencija o svim korisnicima poduzeća, prati se rad s korisnicima, izdaju se R1 računi, izrađuju se ponude, unose se ugovori, vodi se evidencija o plaćenim i neplaćenim R1 izdanim računima i ima se uvid u projekte s korisnicima.

Ispod toga nalazi se datoteka upravljanje projektima putem koje se dodjeljuje projekt i projektni zadaci jednom zaposleniku ili timu zaposlenika. Kroz ovu datoteku može se pravovremeno pratiti napredak projekta i članovi tima mogu se međusobno dogovarati i iznositi mišljenja o napretku projekta.



Nakon toga slijedi datoteka o evidenciji zaposlenika koja sadrži popis svih ljudi trenutno zaposlenih u poduzeću kao i arhiviranu evidenciju odnosno popis ljudi koji više nisu zaposleni u tom poduzeću. Putem ove datoteke vode se bilješke o zaposlenicima, evidencija ugovora o radu i radnom mjestu, prati se broj utrošenih i dodijeljenih sati godišnjeg odmora, vodi se evidencija o isplati plaća i doprinosa za zaposlenike, određuju se prava i dozvole svakom zaposleniku i prate se prošle i buduće aktivnosti zaposlenih u sustavu.

Sljedeće datoteke su upravljanje portfeljem usluga, koji se prikazuju u ispostavljenim R1 računima, ponudama i ugovorima, i upravljanje domenama koje služe IT poduzećima koja nude klijentima stvaranje domena i njihovo administriranje.

Nakon toga slijedi datoteka prihodi i rashodi u kojoj se ručno unose ulazni i izlazni računi te se potom izračunaju prihodi i rashodi poduzeća za svaki dan i vodi se evidencija o ulaznim i izlaznim računima. Grafikonom se prikazuju prihodi i rashodi poduzeća od početka evidencije do današnjeg dana.

Izvještaji su sljedeća datoteka u koje se ubrajaju temeljni izvještaji izdanih R1 računa, ugovora i ponuda po klijentu ili datumu, detaljni izvještaji po svakom korisniku zasebno, dosje o zaposlenicima, osnovna izvješća o plaćama i doprinosima za zaposlenike, izvješća o napretku projekata i o prihodima i rashodima.

U sigurnosne značajke bilježe se sve promjene u sustavu i svaka prijava, odjava, podatak o načinu pristupa, vremenu i o samom uređaju.

Podsjetnici, popis svih hrvatskih gradova i županija, popis svih država prema Ujedinjenom narodu na hrvatskom i engleskom jeziku, popisne tablice i tražilica u realnom vremenu i prikaz stranice preko cijelog ekrana dodatne su mogućnosti koje pruža ovaj sustav poduzeću te tako poduzeće dobiva na uštedi vremena i bržem i lakšem radu. Svakom zaposleniku dostupno je kreiranje vlastitog podsjetnika kojeg uvijek može uređivati i brisati, a nalazi se na gornjoj traci gdje zaposlenik ima jednostavniji i brži pristup.

Prilikom unosa podataka o korisniku, kao što je adresa stanovanja, potrebno je upisati samo poštanski broj ili prvih par slova grada i sustav će prikazati sve gradove koji se podudaraju s podacima unesenim u sustav.

Kod upisa grada ili poštanskog broja grada strane države sustav će to prepoznati i spremite podatke o tom gradu te ukloniti popis hrvatskih gradova. Kod upisivanja podataka o državi iz koje dolazi korisnik, kao i kod informacija o gradu, dovoljno je unijeti prvih par slova strane države na hrvatskom jeziku i sustav će prikazati sve države koje se podudaraju s unesenim podacima.

Tablice s popisom korisnika, zaposlenika ili projekata imaju tražilicu koja u realnom vremenu prikaže samo one redove u čijim se stupcima pojavljuje upisani podatak.

Sustav upravljanja odnosima s korisnicima implementira se u poduzeće na način da se sustav postavlja na računalo ili poslužitelj unutar tvrtke i/ili na web hosting koje pokreće bazu podataka, web aplikacije, provjeru i prilagodbu mreže i prilagođavanje i testiranje sustava.

Potom se u sustav upravljanja odnosima s korisnicima unose podaci o poduzeću, popis zaposlenika i korisnika, dozvole određenim zaposlenicima za pristup sustavu i popis ostalih bitnih elemenata sustava. Nakon toga potrebno je provjeriti koje uređaje koriste zaposlenici, imaju li točan pristup lokalnoj mreži poduzeća, imaju li pristup internetu, da li imaju instaliran potreban web preglednik te da li zaposlenici mogu ući u sustav upravljanja odnosima s korisnicima s dobivenim korisničkim imenima i lozinkama.

Nakon svih provjera slijedi educiranje zaposlenika koji će raditi na sustavu upravljanja odnosima s korisnicima. Kako bi sustav upravljanja odnosima s korisnicima funkcionirao pravilno potrebno ga je redovito održavati, nadograđivati i educirati zaposlenike kada dođe do promjene u radu sustava.

### **3. Pojam i značaj usluga u današnjem poslovanju**

Usluge su sastavni dio poslovanja. Zaposlenost u sektoru proizvodnje usluga veća je od one u sektoru proizvodnje. „Usluga je bilo koja akcija ili izvedba koju jedna stranka može ponuditi drugoj, koja je u stvari neopipljiva i ne dovodi do vlasništva nad nečim. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s fizičkim predmetom.“<sup>7</sup> Ponude koje uključuju usluge mogu biti u više kategorija.

Čistu opipljivu robu karakterizira ponuda koju čini roba koja je opipljiva kao npr. šećer i tu proizvod nema prateću uslugu. Opipljiva roba s pratećim uslugama jest opipljiva roba koja čini ponudu s jednom ili više usluga.

Ponudu koju čini jednak dio usluga i roba naziva se hibrid. Jedna važna usluga s popratnim minornim uslugama i robama čiju ponudu čini važna usluga koja je popraćena dodatnim robama ili uslugama za potporu i čista usluga je kategorija gdje ponudu čini isključivo usluga poput usluge učenja stranog jezika.

Usluge se mijenjaju ovisno o tome jesu li temeljene na ljudima ili na opremi, a uslužna poduzeća mogu izabrati koje će procese koristiti za izvođenje svojih usluga. Usluge se mogu podijeliti na osobne ili poslovne usluge odnosno na one koje će zadovoljiti nečiju osobnu potrebu ili na one koje će zadovoljiti neku poslovnu potrebu, a pružatelji usluga mogu se podijeliti prema profitnim ili neprofitnim ciljevima i prema javnom ili privatnom vlasništvu.

Rizik kupnje usluge puno je veći od rizika kupnje proizvoda jer usluge nisu opipljive pa tako kupci usluga procjenjuju kvalitetu gledajući cijenu i osoblje koje pruža uslugu te traže usmene preporuke od drugih korisnika tih usluga.

#### **3.1. Obilježja usluge**

Neopipljivost, nedjeljivost, raznolikost, heterogenost i neusklađivost glavne su karakteristike usluga. Rizik kupnje usluga znatno je veći od rizika kupnje proizvoda jer usluge nisu opipljive, što znači da ih se ne može dotaknuti, pomirisati, vidjeti niti

---

<sup>7</sup> K.,L., Keller, P., Kotler, Upravljanje marketingom 12.izd. MATE d.o.o., Zagreb, 2008., str.402.

okusiti prije kupnje i zato kupci usluga traže usmene preporuke i dokaze o kvaliteti željene usluge.

Kako bi stekla povjerenje korisnika usluga, uslužna poduzeća trebala bi pripaziti na izgled mjesta pružanja usluga, na izgled i ponašanje pružatelja usluga, na izgled reklamnih letaka i ostalih kanala komunikacije te na logotipu i imenu poduzeća.

Na temelju toga korisnik stvara određenu percepciju o kvaliteti željene usluge. Posebna karakteristika marketinga usluga jest interakcija između pružatelja usluga i korisnika s obzirom na to da je korisnik prisutan dok se usluga proizvodi.

Usluge su vrlo raznolike jer ovise o tome kako, gdje i kada se pružaju i o onome tko ih pruža. Usluge su neuskладиštive i kad je potražnja kontinuirana onda to ne predstavlja problem.

One se ne mogu sačuvati i iskoristiti u odgođenom vremenu. Zbog neuskладиštivosti i neopipljivosti nemoguće je imati vlasništvo nad uslugom. Kupnjom usluge kupuje se pravo korištenja te usluge kao što je npr. soba u hotelu ili mjesto na parkiralištu.

Usluga se temelji na ljudskom faktoru jer ovisi o tome kada, gdje i tko ju pruža. Zbog heterogenosti usluge, korisnik prikuplja što više informacija i detalja o usluzi od prijašnjih korisnika te tako odlučuje o izboru iste. Kontrola kvalitete usluge i pokušaj smanjenja njezine heterogenosti odvija se tako da se pridaje pozornost metodama edukacije, motivacije, izbora i kontrole rada zaposlenika i mjerenje stupnja zadovoljstva zaposlenika.

Sve više proizvodnih poduzeća uviđaju važnost usluga nakon prodaje proizvoda poput savjetodavnih usluga, pravilnog održavanja i korištenja proizvoda. Usluge u proizvodnim poduzećima dovode do povećane međunarodne konkurencije, kratkog životnog vijeka tehničkih i tehnoloških inovativnosti i manje potražnje za tradicionalnim fizičkim proizvodima.

Porast korištenja usluga dovodi do povećanja zaposlenosti što je izuzetno važno s obzirom na sve razvijeniju tehnologiju gdje strojevi zamjenjuju ljude. Ponašanje pružatelja usluga od izuzetne je važnosti kod izvršavanja usluge jer upravo su oni temelj uslužnog poduzeća putem kojih poduzeće gradi svoje ime, konkurentnost i ugled.

Svako poduzeće koje danas posluje ima svoje popratne usluge bilo da je to proizvodno poduzeće ili uslužno.

Za svako proizvodno poduzeće može se reći da je to ujedno i uslužno poduzeće jer gotovo je nemoguće prodati proizvod bez popratnih usluga kao što su npr. savjeti za pravilno rukovanje proizvodom, mogućnost kontaktiranja za bilo kakva pitanja vezana za proizvod i ostali upiti.

Klasifikacija usluga, koja je izuzetno komplicirana, sastoji se od pet kriterija, a to su:

1. vrsta tržišta koju čine individualni i poslovni korisnici,
2. stupanj radne intenzivnosti koji može biti radno intenzivan ili kapitalno intenzivan,
3. stupanj kontakta s korisnikom koji je visok ili nizak,
4. kvalifikacija subjekta koji pruža uslugu odnosno profesionalna ili neprofesionalna kvalifikacija i
5. cilj subjekta koji pruža usluga, a to može biti profitni ili neprofitni cilj.

Razlike između proizvoda i usluga prikazat će se u tablici.

Tablica 1.: Sedam važnih razlika između materijalnih, opipljivih proizvoda i usluga.

Proizvodi	Usluge
Potrošač posjeduje materijalni, opipljivi objekt.	Korisnik posjeduje iskustvo, sjećanje. Iskustvo se ne može preprodati ili dati trećoj osobi.
Cilj proizvodnje je uniformnost – svi proizvedeni proizvodi su jednaki.	Cilj usluge je jedinstvenost; svaki korisnik i svaki kontakt s korisnikom je poseban.
Proizvod se može skladištiti; potrošač može dobiti uzorak proizvoda prije odluke o kupnji.	Usluga nastaje i nestaje. Ne može se uskladištiti.
Potrošač je zadnja karika u lancu i nije uključen u proces proizvodnje.	Korisnik sudjeluje u procesu pružanja usluge, on je partner u stvaranju usluge.
Kontrola kvalitete provodi se usporedbom outputa sa specifikacijama.	Kvalitetu procjenjuju korisnici uspoređujući percepcije s očekivanjima.
Ako nastupi greška u proizvodnji, proizvod je moguće škartirati.	Za uslugu pruženu na neodgovarajući način, jedini mogući oblici popravka jesu isprika i ponovno pružanje usluga.
Moral zaposlenika je važan.	Moral zaposlenika je ključan, kritičan.

Izvor: Peter, J.P. – Donnelly, J.H.Jr.: Marketing Management – Knowledge and Skills, Richard D. Irwin, Inc., 1995., str. 203

Kod usluga postoji servuction sustav koji se sastoji od dva dijela od kojih korisnik usluga jedan dio vidi, drugi ne. „Servuction sustav uslužnog poduzeća definira se kao sustavna i koherentna organizacija svih fizičkih i ljudskih elemenata odnosa korisnik-poduzeće – potrebnog za realizaciju pružanja usluge određenih komercijalnih obilježja i određene razine kvalitete.“<sup>8</sup>

Kontaktno osoblje i mjesto pružanja usluge čine vidljivi dio sustava, a nevidljivi dio čine svi oni zaposlenici koji rade u određenom prostoru i koriste određenu opremu kako bi pripremili sve što je potrebno kako bi se usluga pravilno izvršila kao npr. kod usluga zračnog prijevoza gdje korisnik usluge ne vidi i ne komunicira sa zaposlenima u sektoru za održavanje zrakoplova.

<sup>8</sup> Eigler, P., - Langeard, E.: Servuccion – le marketing de servicios, McGraw – Hill/ Interamericana de Espana, S.A., Madrid, 1989., str.13.

### **3.2. Oblikovanje usluge i određivanje cijene usluge**

Usluge koje će poduzeće nuditi i prodavati ovise o raspoloživosti ljudskih i materijalnih resursa, karakteristikama korisnika, konkurenciji i ciljevima koje poduzeće želi postići.

Potpunu uslugu čini paket ili skupina različitih neopipljivih i opipljivih elemenata koji se dijele u dvije temeljne kategorije<sup>9</sup>: glavnu koju nazivamo srž usluge (koncept usluge) i sekundarnu koju nazivamo dodatnom, ekstra, perifernom (obogaćivanje koncepta usluge).

S obzirom na to da je sam proces pružanja usluge za korisnika dio te usluge, svi elementi, kao što su postupci, mehanizmi, aktivnosti i drugo, moraju biti pravilno organizirani odnosno usredotočeni na zadovoljavanje korisnikovih želja i potreba.

Da bi usluga bila pravilno izvršena, osim ljubaznosti i znanja pružatelja usluge, potrebna je i ispravna i funkcionalna oprema. Fizičko okruženje tj. uređenje interijera bitan je dio oblikovanja usluge jer određene boje i ukrasi utječu na ponašanje korisnika. Cijena usluge određena je psihološki i ekonomski.

Psihološka cijena kod korisnika karakterizira kvalitetu usluge, a kod poduzeća održava njegov ugled dok ekonomska cijena treba omogućiti poslovanje s profitom. Korisnici usluga različito gledaju na cijene.

Dok neki uopće ne gledaju cijenu, drugi koriste određenu uslugu samo zato što je skupa ili samo zato što je jeftina.

Korisnici koji su lojalni određenom poduzeću koriste usluge iz drugih razloga kao što su kvaliteta usluge, ljubaznost zaposlenika i povjerenje koje su stekli koristeći usluge tog poduzeća.

Kako bi se cijena mogla odrediti potrebno je analizirati troškove i potražnju za uslugom, biti upoznat s cijenama konkurencije i istražiti koliku vrijednost usluga ima za korisnika.

---

<sup>9</sup> Gronroos, C.: Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition, Maxwell Macmillan International Editions, Lexington Books, Lexington, Mass, 1990., str.26.

### **3.3. Promocija usluge**

Da bi usluga bila korištena mora biti i oglašavana odnosno korisnike treba obavijestiti o njezinom postojanju, prednostima i karakteristikama koje usluga nudi kao i o cijeni i mjestu gdje se može kupiti.

Pravilan izbor elemenata promocije i upoznavanje korisnika s izborom usluga može ostvariti zapanjujuće rezultate. Kod oglašavanja je bitno da se istaknu opipljivi dijelovi usluge kao što je mjesto održavanja usluge, broj parkirnih mjesta i ugostiteljska ponuda.

Kod situacija kada je prisutnost korisnika nužna, kao što je to kod ugostiteljskih ili kozmetičarskih usluga, osobna prodaja može biti bitan oblik promocije usluge, ali se zbog visokih troškova njezina primjena ne preporučuje.

Promocija od usta do usta odnosno prenošenje informacija korisnika usluge drugim potencijalnim korisnicima iznimno je važan oblik promocije usluge.

### **3.4. Kvaliteta usluge**

Dobru kvalitetu usluge teško je opisati i definirati, ali je zato lošu kvalitetu vrlo jednostavno ustanoviti jer korisnici koji nisu bili zadovoljni uslugom u kratkom roku napuštaju poduzeće i odlaze kod konkurencije.

Poduzeće se odvaja od konkurencije upravo po kvaliteti usluge jer će se usluga prodati, zaintrigirat će korisnika i utjecati na to da korisnik bude zadovoljan pruženom uslugom te će tako izgraditi lojalnost korisnika što je cilj svakom poduzeću.

Korisnik određuje kvalitetu stoga poduzeće mora pružati uslugu onako kako korisnik to želi, a ne kako smatraju zaposlenici. Usluga u čijem su središtu potrebe i želje korisnika prema kojima se prilagođava upravljanje zaposlenika jest kvalitetna usluga.

Najčešće primjenjivani kriterij za procjenu kvalitete usluge od strane korisnika uključuje deset glavnih obilježja<sup>10</sup>:

1. pouzdanost u pružanju usluge ( ispunjavanje obećanja danog korisniku, dobro pružanje usluge već u prvom pokušaju, konzistentnost u pružanju usluge...).  
Npr. šalje li nam banka uvijek (i na vrijeme) točne izvode s tekućeg računa

---

<sup>10</sup>Đ. O., Došen, J., Previšić, Marketing, Adverta d.o.o., 2004., Zagreb, str.458.



građana?;poslovnost i odgovornost ( pravodobna akcija, spremnost i raspoloživost zaposlenika da pruže traženu uslugu...) Npr. hoće li vodoinstalater doći isti dan kada smo ga pozvali i obavijestili o kontinuiranom kapanju vode iz zatvorene slavine?;

2. kompetentnost ( razina znanja i vještina potrebnih za pružanje usluge, stručnost kontaktnog osoblja...) Npr. je li zaposlenik na šalteru željezničkoga kolodvora u stanju dati točne informacije o mogućnosti putovanja vlakom iz Zagreba u Basel – vrijeme odlaska i dolaska, mjesta gdje treba presjedati, broj vlaka itd.??;
3. pristupačnost ( dostupnost usluge – prikladno radno vrijeme poduzeća, lokacija, vrijeme čekanja...) Npr. prodavaonica čije su usluge dostupne vikendom i praznikom pristupačnija je korisniku od one koja nema takvo radno vrijeme;
4. susretljivost ( ljubaznost, poštivanje, razumijevanje, srdačnost zaposlenika koji dolaze u kontakt s korisnikom...) Npr. stjuardese koje su nasmijane i spremne na pružanje informacija putniku tijekom leta zrakoplova;
5. komunikacija s korisnikom ( informiranje korisnika na njemu razumljiv način, prikupljanje i uzimanje u obzir mišljenja, primjedbi i prijedloga korisnika...) Npr. medicinska sestra koja na ljubazan i za korisnika umirujuć način odgovara na pitanja i opisuje liječničku pretragu kojoj se korisnik mora podvrći;kredibilitet ( poštenje, profesionalnost, ugled i povjerenje koje uživa poduzeće...) Npr. računovodstveni servis stječe ugled ako uvijek obavi preuzete poslove korektno i u obećanom vremenskom roku;

6. sigurnost ( otklanjanje mogućnosti nastanka opasnosti, smanjenje rizika, fizička, financijska sigurnost, garancije...) Npr. poduzeće koje pruža usluge kasko osiguranja vozila realizira povrat novca u obećanom roku od tri tjedna od podnošenja dokumentacije o izvršenim popravcima automobila;
7. razumijevanje za korisnika ( naponi koji se ulažu za razumijevanje potreba korisnika, personalizacije usluge...) Npr. frizerka u salonu koji korisnik redovito posjećuje zna vrstu frizure koju korisnik voli, koliko se i kako uobičajeno šiša itd.;
8. opipljivi elementi ( eksterijer i interijer, izgled zaposlenika, oprema, promotivni materijali...) Npr. konobari u restauraciji uvijek su vidljivi za korisnika, odmah uklanjaju prljavo posuđe, prazne pepeljare, pospremaju stolove od kojih su se gosti ustali i dr.

Svaki korisnik drugačije percipira kvalitetu usluge jer je ona vrlo subjektivna i stvara se u trenutku kada se gleda promotivni letak, časopis, plakat, tijekom telefonskog razgovora, dogovaranja usluge, kod mjesta izvršenja usluge i najvažnije tijekom razgovora s drugim korisnicima.

Ako je usluga iznimne kvalitete, korisniku neće biti teško platiti visoku cijenu jer smatra da cijena opravdava kvalitetu dobivene usluge.

### **3.5. Konkurentnost usluga**

Široki spektar uslužnih ponuda znači da se pružatelji usluga moraju manje baviti problemima koji su specifični za svoje konkretne usluge te tako stvoriti i održati konkurentsku prednost. Kod pružanja usluga nije dovoljno samo razumijeti kupce već poduzeća moraju početi što više pažnje pridavati praćenju konkurencije. Konkurentnost se danas sve češće spominje kao sinonim za pojam ekonomske uspješnosti i konkurentnost nije isto što i konkurencija.

Konkurencija proizvoda ili brandova u kojoj proizvodi s istim funkcijama konkuriraju jedan drugome, konkurencija supstituta gdje konkuriraju proizvodi koji su bliski supstituti te konkurencija dohotkom kod koje se iz dohodaka kućanstava mogu kupiti proizvodi gdje oni konkuriraju jedan drugom za raspoloživ dohodak tri su razine koje čine ekonomsku konkurenciju.

Konkurencija je nedovoljan uvjet za poboljšanje nacionalne konkurentnosti i u svim je državama ograničena i to u ograničenjima koja su definirana politikom konkurencije te zakonom o konkurenciji. Tijekom povijesti mnogi teoretičari su razmišljali o konkurentnosti i zato postoji više definicija konkurentnosti odnosno konkurentnost se određuje na više načina.

Jedna od definicija konkurentnosti kaže da je ona sposobnost zemlje da kreira dodanu vrijednost i tako poveća nacionalno bogatstvo što podrazumijeva da konkurentnost određuje približne vrijednosti kao što su visoke stope BDP-a i produktivnosti.

Za konkurentnost se još kaže da je ona područje ekonomskog znanja gdje se analiziraju činjenice i politike koje oblikuju sposobnost neke nacije da stvori i zadrži okvir koji će omogućiti stvaranje dodane odnosno veće vrijednosti u poduzećima. Ona je sposobnost neke zemlje da dostigne visoke stope rasta BDP-a po stanovniku.

Kada bi se iz svih definicija koje postoje o konkurentnosti izvelo najšire određenje pojma konkurentnosti bilo bi da je konkurentnost sposobnost pojedinaca, lokalnih zajednica, poduzeća, nacionalnih država i regija da se natječu i budu bolji i inovativniji od ostalih sudionika na lokalnom, nacionalnom, regionalnom i globalnom tržištu u stvaranju dodane vrijednosti.

Konkurentnost se mora stalno mijenjati i prilagođavati novim okolnostima na globalnom tržištu jer konkurentnost nije statična već upravo suprotno. Ona je dinamična koncepcija koja prisiljava sve ekonomske sudionike da neprestano razmišljaju o svojim snagama, slabostima i odgovornosti i ulozi, ali isto tako da razmišljaju i o snagama, slabostima i odgovornostima ostalih sudionika. Konkurentnost u dvadesetom stoljeću i konkurentnost u dvadesetiprvom stoljeću bitno se razlikuju.

U dvadesetom stoljeću konkurentnost je bila vezana za izvozna sposobnost i posebno se naglašavala s obzirom na opipljive resurse, robe i usluge. Konkurentnost u dvadesetiprvom stoljeću sve se više temelji na novim specijaliziranim znanjima i drugoj neopipljivoj imovini i tehnološkoj infrastrukturi te stoga globalna okolina zahtijeva sveobuhvatnu analizu konkurentnosti koja se odnosi na sve aspekte stvaranja vrijednosti i na sve sudionike stvaranja konkurentnosti kao što su pojedinci, poduzeća, regije i nacionalne države.

U dvadeset prvom stoljeću dolazi do promjena u djelovanju i razmišljanju te je potrebno djelovati na novi, kreativniji i inovativniji način. Konstantno se kreiraju nove strategije koje se zasnivaju na stvaranju ponude visoko vrijednih aktivnosti i na stalnom građenju nečega novog.

Kod konkurentnosti i kod stvaranja novih vrijednosti najbitnija je kreativnost ljudi i ostale vještine kao što su komunikacija, sposobnost planiranja, razvoja, primjene, dizajniranja te upravljanje financijama.

## 4. Korisnici usluga

Kako se već ranije reklo da su usluge vrlo raznolike tako su raznoliki i korisnici usluga ili proizvoda koji se mogu podijeliti prema određenim kriterijima kao što su spol, životna dob i stil života. Svakom poduzeću bit poslovanja, osim profita, treba biti stalna spoznaja o korisnicima i njihovim željama i potrebama.

Korisnici su svi oni koji posluju s poduzećem, ali i oni koji surađuju s konkurentskim poduzećem kao i potencijalni korisnici koji ne posluju s poduzećem trenutno, ali to ne znači da u budućnosti isto neće. Na zadovoljenje potreba korisnika utječu pojedini čimbenici kao što su kulturološki, društveni, osobni i psihološki koji je i najrazličitiji i kod njega se razlikuju motivacija, uvjerenje, učenje, stavovi i percepcija.

Do potrebe za nečim dolazi onda kada klijent želi nadomjestiti odnosno ukloniti neki nedostatak u svom životu i tako si osigurati zadovoljavajuće stanje.

Uz potrebe se često javljaju i želje kojima korisnik želi poboljšati svoje stanje odnosno dignuti svoje postojanje na višu razinu. Svako poduzeće mora znati tko su njegovi klijenti, koje su njihove želje, potrebe i očekivanja te kakvo im je ponašanje.

Proces odlučivanja između izbora usluge ili izbora proizvoda dosta je različit zbog toga što je kod kupnje usluge teško odlučiti koju uslugu izabrati jer ih ne možemo vidjeti, dodirnuti, isprobati što sve možemo kod kupnje proizvoda. Kada se kupcu javi svijest o postojanju potrebe i želja za zadovoljenjem te potrebe, on počinje skupljati informacije o određenoj usluzi na temelju kojih će izabrati koja je opcija za njega najbolja. S druge strane, marketinški tim poduzeća nastoji saznati razloge zbog kojih je korisnik odabrao određenu uslugu iz određenog poduzeća.

Nakon što korisnik odabere jednu od opcija koje je razmatrao, stvara neka očekivanja kroz koja će procijeniti uslugu te usporediti ista s percepcijom. Kod uslužnog susreta najbitniji elementi su osoblje s kojima kupac stupa u kontakt prilikom provedbe i pružanja usluge te tehnologija kojom se pružatelj usluge služi prilikom njezina pružanja. Ti su elementi od iznimne važnosti kako bi usluga bila kvalitetna i korisnik zadovoljan.

Da bi korisnik bio potpuno zadovoljan usluga mora biti izvršena onako kako si je korisnik za zamislio i očekivao, u protivnom nastupa nezadovoljstvo korisnika osim u

slučaju kada je izvršena usluga više od onog što je korisnik očekivao tada dolazi do visokog zadovoljstva.

Kada korisnik doživi visoko zadovoljstvo određenom uslugom poduzeće mora nastaviti takvim tijekom jer će korisnik očekivati da svaka iduća usluga bude isto tako kvalitetna ako ne i više. Kategorije klijenata:<sup>11</sup>

- kupci tvrtkinih proizvoda ili usluga ( privatne ili pravne osobe),
- potrošači tvrtkinih proizvoda ili usluga ( mogu biti iste osobe kao i kupci, a mogu se nalaziti na kraju lanca vrijednosti, nakon nekoliko posrednika i prekupaca),
- dioničari, kreatori javnoga mnijenja o proizvodima/uslugama tvrtke, državne agencije koje donose zakone vezane uz tvrtku te svi koji utječu na prodaju njezinih proizvoda i usluga na tržištu,
- interni klijenti pojedinih procesa, proizvoda i usluga u tvrtki, primjerice menadžeri kao korisnici informacijskih sustava.

Kod ponašanja potrošača izuzetno je važno razumijeti uloge korisnika, kupaca i platitelja. Najvažnija je uloga korisnika usluge kod kojeg usluga mora ispuniti očekivanja i potrebe korisnika.

Uloga platitelja vrlo je važna jer ako se usluga ne plati do njezinog korištenja neće ni doći. Važnost uloge kupca promatra se kroz to hoće li kupac kupiti uslugu koju je pronašao i odabrao ili će kupnju odgoditi.

Vrijeme, novac i prihvaćanje i procesuiranje informacija bitni su čimbenici pomoću kojih svaki korisnik donosi odluke o kupnji. Postoji pet osnovnih načela od kojih polaze marketinški stručnjaci pri proučavanju ponašanja potrošača:<sup>12</sup>

1. potrošač je suveren
2. motivi ponašanja potrošača mogu se identificirati
3. na ponašanje potrošača može se utjecati
4. utjecaji na potrošača trebaju biti društveno prihvatljivi
5. ponašanje potrošača dinamičan je proces

---

<sup>11</sup> Muller, J., Srića, V.: op.cit. str.13.

<sup>12</sup> Đ. O., Došen, J., Previšić: op.cit. str.110

Načelo da je potrošač suveren kaže da se potrošaču može samo prilagođavati, a ne manipulirati jer potrošači su sve informiraniji i obrazovaniji i znaju što se nudi, po kojoj cijeni i u koje vrijeme. Na temelju raspoloživih informacija odabiru onu uslugu koja može ispuniti njihove ciljeve.

#### **4.1. Važnost istraživanja ponašanja korisnika**

Kod motiva ponašanja potrošača bitno je istraživanje ponašanja i odgovor na pitanje „zašto?“ koje je ujedno i temeljno pitanje na području istraživanja ponašanja potrošača. Na ponašanje se može utjecati ako se usluga prilagođava potrebama korisnika što danas, uz svu tehnologiju i suvremene načine komunikacije, nije teško. Zadovoljenje potreba potrošača korisno je kako za njih tako i za cijelo društvo.

Dobri i kvalitetni oglasi ključni su element kod zadovoljenja potrošača jer, osim što ispune očekivanja korisnika, utječu na povećanje prodaje. Sloboda izbora omogućuje korisniku da uživa u odabranoj usluzi i da ne požali zbog svog odabira. Na ponašanje potrošača utječu mnogi čimbenici i zato marketinški stručnjaci moraju pažljivo pratiti i stalno biti upoznati s novim promjenama okruženja i potrošača.

Proces donošenja odluke o kupnji sastoji se od spoznaje potrebe, prikupljanja informacija, vrednovanje alternativa, kupnje usluge i na poslijekupovne usluge.

Tablica 2: Utjecaji na proces donošenja potrošačke odluke

Osobni čimbenici	Psihološki procesi	Društveni čimbenici	Situacijski čimbenici
motivi motivacija percepcija stavovi obilježja ličnosti vrijednosti, vjerovanja i stil života znanje	prerada informacija učenje promjene stavova ponašanja osobni utjecaji	kultura potkulture društveni staleži referentne grupe obitelj osobni utjecaji	kupovni zadatak društveno okruženje fizičko okruženje vrijeme kupnje psihičko i fizičko stanje potrošača u vrijeme donošenja odluke o kupnji

Izvor: Berkowitz, E. N., et al.: Marketing, Irwin, Burr Ridge, IL, 1994., str. 145.

#### 4.2. Čimbenici ponašanja korisnika

Osobni čimbenici se sastoje od 5 varijabli, a to su:<sup>13</sup> motivi i motivacija, percepcija, stavovi, obilježja ličnosti, vrijednosti, vjerovanja i stil života i znanje. Ljudski motivi dosežu u nedogled, za njih nema granice. Motiv je nešto što nas tjera odnosno usmjerava na ostvarenje ciljeva.

Temeljna podjela motiva temelji se na Maslowljevoj hijerarhiji potreba, a sastoji se od fizioloških motiva, motiva sigurnosti, društvenih motiva, osobnih motiva i motiva samodokazivanja. Da bi se uopće moglo zadovoljiti ostale motiv prvo se moraju zadovoljiti fiziološki što znači da se mora jesti i piti kako bi se preživjelo.

Kada se zadovolje osnovni motivi, onda se mogu zadovoljiti i motivi sigurnosti odnosno osigurati financijska stabilnost, osjećaj pripadnosti i prijateljstva te nakon toga osobni motivi kao što su poštovanje i prestiž za skupocjenim stvarima i markama.

<sup>13</sup> Đ. O., Došen, J., Previšić: ibid, str. 113.



Na vrhu hijerarhije nalazi se samoispunjenje gdje se nastoji dostići maksimum onoga što jedna osoba može dati.

Motivacija je nešto što nas usmjerava i daje nam snage za ostvarenje nekog cilja. Percepcijom korisnici skupljaju informacije i stvaraju sliku određenog predmeta ili događaja. Percipirani rizik jest nesigurnost kod kupnje usluge ili proizvoda i može biti funkcionalni ili psihološki rizik kupnje.

Kako bi se percipirani rizik kod korisnika smanjio, potrebno je korisnika opskrbiti potpunim informacijama i izgraditi lojalnost. Korisnici teško mjenjaju svoje stavove.

Stavovi označuju pozitivnu ili negativnu reakciju na uslugu. Temeljna obilježja stavova jesu:<sup>14</sup>

- stavovi uvijek označuju odnos pojedinca s jedne i proizvoda, odnosno situacije s druge strane
- stavovi izražavaju vrijednost prema specifičnom objektu ili situaciji
- stavovi su relativno trajni
- stavovi su složena psihološka varijabla, što im daje veći značaj u predviđanju ponašanja potrošača.

Da bi se strategije marketinga mogle prilagoditi postojećim stavovima, marketinški stručnjaci moraju istražiti i razumijeti stavove korisnika. Karakteristike neke osobe koje utječu na ponašanje, emocije i razmišljanje čine obilježja ličnosti.

Vrijednosti mogu biti društvene i osobne pri čemu su društvene vrijednosti određene iz aspekta normi ponašanja i morala nekog društva, a osobne vrijednosti su one iz aspekta pojedinca.

Vjerovanjem korisnik formira određeni stav o uslugama. Interesi, aktivnosti i razmišljanje o načinu na koji će neka osoba provoditi svoje vrijeme i trošiti svoj novac predstavljaju stil života.

Znanje se odnosi na to da korisnici imaju informacije o cijeni, kvaliteti, mjestu kupnje i pružanju usluge te o uvjetima prodaje. Društveni staleži, referentne grupe, osobni i

---

<sup>14</sup> Đ. O., Došen, J., Previšić: ibid, str. 115.

situacijski čimbenici, obitelj, kultura i potkultura utječu na proces donošenja odluke o kupnji.

Kultura označuje vrijednosti, karakteristike i ideje koje zagovara skupina ljudi i koje se prenose na druge naraštaje. Unutar jedne kulture može se stvoriti potkulturna skupina koju čine ljudi npr. određene nacionalnosti, vjerske opredijeljenosti ili spola. Kultura se može mijenjati pomoću marketinga koji ima veliki utjecaj na istu.

Kada pojedinac usvoji određenu kulturu nastoji se ponašati u skladu s njezinim normama i običajima te sudjeluje u svim promjenama kulturnih vrijednosti.

Kultura na pojedinca može djelovati izravno i neizravno gdje se izravni utjecaj odnosi na usvajanje stavova, ponašanja i vjerovanja u okviru prihvatljivog i očekivanog, a neizravni utjecaj jest kada izbor potrošača o tome kako će se ponašati i odijevati ovisi o kulturi u kojoj živi i u kojoj je rođen.

Ljudi koji dijele iste ili slične vrijednosti, ponašanje i interese pripadaju određenim društvenim staležima koji mogu biti od najvišeg do najnižeg staleža, a to se određuje dohotkom, zanimanjem i obrazovanjem, imovinom i naslijeđem.

Članska grupa, aspiracijska grupa i nepoželjna društvena grupa su tri referentne grupe koje imaju utjecaj na ponašanje potrošača na tržištu. Obitelj i sportska društva pripadaju članskoj grupi odnosno grupi kojoj potrošač pripada.

Grupa kojoj pojedinac želi pripadati, a još ne pripada, zove se aspiracijska grupa koju poduzeće koristi kao izvor informacija te tako utječe na pojedince koji bi htjeli biti član te grupe.

Najveći utjecaj na ponašanje potrošača ima njegova obitelj koja kroz godine odrastanja usađuje pojedincu osnovne vrijednosti i vjerovanja. Kupnja proizvoda ili usluga razlikuje se od obitelji do obitelji.

Mladi bračni par bez djece, gdje oboje imaju posao i financijski dobro stoje, svoj novac će potrošiti na zabavu, automobil ili putovanje dok će obitelj s djecom mlađom od šest godina biti meta tržištu za dječju hranu, dječje proizvode i usluge.

Obitelj s odraslom djecom više će biti orijentirana na skuplje proizvode i usluge kao što su turističke usluge, financijske usluge ili kupnja namještaja i automobila. Tržište

farmacije i medicinske usluge najviše će profitirati od starijih parova koji su skloniji bolestima i umoru pa trebaju i adekvatne lijekove za ublažavanje simptoma istih. Članovi referentne skupine imaju veliki utjecaj na razmišljanje i ponašanje potrošača.

Na ponašanje potrošača velik utjecaj mogu imati i ljudi koje se naziva „lideri mišljenja“ jer se svojim statusom u društvu i znanjem izdvajaju od ostalih te su karakteristični za usluge i proizvode koji pretežito služe za samopokazivanje.

Društveno i fizičko okruženje, kupovni zadatak, psihičko i fizičko stanje kupca i vrijeme kupovine ubrajaju se u situacijske čimbenike koji imaju utjecaj na ponašanje potrošača, osobito na samom mjestu prodaje.

Kako bi poduzeća odnosno njihovi marketinški stručnjaci mogli utjecati na potrošačevo ponašanje i odluku o kupnji, moraju naučiti i razumijeti kako potrošač prima i koristi informacije koje dobije i kako se mogu mijenjati njegovi stavovi i ponašanje.

Učenje prethodi ponašanju potrošača jer potrošači učenjem mijenjaju svoje znanje tako što prihvaćaju nove sadržaje, ideje i činjenice.

Učenjem potrošač postaje lojalan određenoj usluzi ili marki proizvoda. Dobrom i kvalitetnom komunikacijom marketinški tim se trudi promijeniti negativne stavove i razmišljanja potrošača o usluzi ili proizvodu. Stavove je jako teško promijeniti i zato poruka potrošačima i njezin pošiljatelj moraju biti što stručniji, sigurniji i sličniji potrošačima.

## 5. Vjernost korisnika usluga

Korisnici usluga danas su puno informiraniji i osjetljiviji kod kupnje proizvoda ili usluga i to sve zahvaljujući razvitku tehnologije i sve većoj konkurenciji. Poduzeće mora zadovoljiti korisnika i stvoriti mu vrijednost koja je veća od iznosa koji će za nju platiti te tako postići dugoročni uspjeh.

Kako bi poduzeće opstalo na tržištu mora se u potpunosti prilagoditi korisniku zbog sve veće informiranosti kupaca, njihove pregovaračke moći i nezaobilazne konkurencije. Zadovoljenje potreba svojih korisnika dovodi poduzeće do dugoročnog uspjeha. Poduzeće će biti efikasnije, uspješnije i brže će ispunjavati svoje zadatke bude li se prilagođavalo svojim korisnicima.

„Lojalnost korisnika leži u srcu marketinške znanosti. Iako istraživanje lojalnosti ima dugu tradiciju koja datira od prije gotovo stotinu godina lojalnost korisnika je i dalje vrlo suvremena tema za istraživanje. Marketing je redefinirao u odnosu u smislu potrebe za razumijevanje lojalnosti korisnika te to postaje jedno od najvećih pitanja. Svrha marketinga u poduzeću je stvaranje i održavanje vrijednih i profitabilnih odnosa s korisnicima. U potrazi za ostvarenjem ovog cilja, sposobnost razumijevanja i upravljanja lojalnošću korisnika izuzetno je bitna. Lojalni korisnici su postali posebno kritični resursi na tržištu koje karakterizira sve veća nepredvidljivost, smanjenje diferencijacije proizvoda te pojačani pritisak konkurencije.“<sup>15</sup>

Lojalnost korisnika sve je značajniji faktor uspješnosti poduzeća jer nove tehnologije i veliki broj konkurentskih poduzeća olakšavaju korisniku prelazak u drugo poduzeće ako nije zadovoljan s pruženom uslugom. Lojalni korisnici od izuzetne su važnosti za poduzeće jer pomoću njih poduzeće povećava svoje prihode i profitabilnost te usmenom predajom utječu na privlačenje novih kupaca.

Usmena preporuka jedna je od ključnih elemenata za uspjeh uslužnog poduzeća jer ako korisnik usluge bude zadovoljan on će poduzeće nekome preporučiti, a u slučaju da je korisnik nezadovoljan ne samo da neće preporučiti već će se i žaliti. Svojim djelovanjem lojalni kupci sudjeluju u stvaranju poslovnog uspjeha svakog poduzeća.

---

<sup>15</sup> Paavola, H., Categories of Loyalty. Toward Meaning – based Theory of Customer Loyalty, Advances in Consumer Research – European Conference Proceedings vol .7, str. 420 – 428.

Korisnici očekuju da su zaposlenici poduzeća uvijek dostupni bez obzira kada i gdje oni to zahtijevaju, žele biti informirani na vrijeme, pristup informacijama treba im biti dostupan i prilagođen njihovim željama i potrebama te žele da se poštuje njihova privatnost.

Kako bi poduzeće izgradilo svoj integritet ključno je da ispunjavaju očekivanja svojih korisnika i da korisnici smatraju da usluga koju dobivaju vrijedi onoliko koliko su za nju platili. Poduzeće treba poštovati vrijeme korisnika i isporučiti uslugu u dogovorenom terminu. Kako bi postigli željeni cilj nije potrebno da korisnici dolaze u poduzeće više puta već je dovoljno da se na prvom sastanku dogovore oko temeljnih elemenata, a za sve ostalo korisnik može kontaktirati poduzeće putem telefona ili elektronske pošte. Iskustvo koje kupac stječe kupnjom i korištenjem usluga temelj je vjernosti korisnika.

„Vjernost klijenta (customer loyalty) temelji se na iskustvima koja kupac stječe kupnjom i korištenjem tvrtkinih proizvoda i usluga te na kontaktima (direktnim ili indirektnim) koje klijent ima s određenom tvrtkom. Iskustvo klijenta možemo definirati kao konzistentnu emotivnu vezu i odnos koji kompanija želi da klijent ima s njezinom markom proizvoda kroz sve distribucijske kanale i točke interakcije. Stvaranje konzistentnog iskustva robne marke kroz sve kanale interakcije tvrtke s klijentima, osnova je za stvaranje percepcije poduzeća na kojem se temelji njegov poslovni uspjeh.“<sup>16</sup>

Konzistentnost iskustva klijenata vrlo je zahtjevan zadatak jer poduzeće mora otkriti kakvo iskustvo mora dobiti korisnik u kontaktima sa zaposlenicima poduzeća i njegovim partnerima.

Da bi usluga u potpunosti bila zadovoljavajuća za korisnika potrebna je dodana vrijednost do koje se dolazi otkrivanjem kako korisnik shvaća vrijednost i interakciju s uslugama poduzeća, koja je minimalna razina vrijednosti za zadržavanje korisnika, što zadovoljava očekivanja i potrebe korisnika te što se može poboljšati kod isporuke da bi se povećala kupnja i tržišni rast.

---

<sup>16</sup> Srića, V., Muller, J., (2005): Upravljanje odnosom s klijentima, Delfin – razvoj managementa, Zagreb, str.15

„Ekonomске koristi visoke lojalnosti korisnika su značajne i u mnogim industrijama objašnjavaju razlike u profitabilnosti među konkurentima. Kada poduzeće dosljedno pruža vrhunsku vrijednost i osvoji udio lojalnih korisnika na tržištu prihodi će se povećati, a trošak stjecanja i usluživanja korisnika će se smanjiti. Iako dodatni profit dopušta poduzeću ulaganje u nove aktivnosti koje poboljšavaju vrijednosti i povećavaju privlačnost korisnicima jačanje lojalnosti općenito nije stvar samo rezanja cijena ili dodavanja značajki proizvoda. (...) lojalni korisnici su tada skloniji ostati poduzeću kao najbolji korisnici i zaposlenici postaju dio sustava temeljenog na lojalnosti.“<sup>17</sup>

Kako bi se odredilo što je klijentu najvažnije kod kupnje usluge potrebno je znati koliko je njemu potreba za uslugom značajna, koliko je ona značajna poduzeću, koliko uspješno će poduzeće moći zadovoljiti tu potrebu s obzirom na konkurentska poduzeća te koja bi potreba najviše mogla utjecati na odluku korisnika o kupnji usluge.

Potrebe se mogu svrstati u sljedeće kategorije<sup>18</sup>:

- osnovne potrebe klijenata – potrebe kod kojih mora biti ispunjena minimalna razina očekivanja, jer se u protivnom javlja negativna reakcija klijenata. Te potrebe treba ispuniti na razini standarda industrije ( koju diktiraju vodeće tvrtke) Ne isplati se biti najbolji u njihovu ispunjavanju, jer to može biti skupo, a neće donijeti dodatno zadovoljstvo kupcima, niti će značajnije utjecati na poslovne rezultate tvrtke. Primjer je brzina javljanja na telefon. Dizajniramo li call centar tako da se javljamo na poziv nakon prvog zvana, to će znatno poskupjeti sustav, a klijentu neće donijeti značajnu prednost u odnosu na sustav u kojem se javljamo na poziv nakon četvrtog zvana telefona. No čeka li klijent pet minuta da se netko javi na telefon, to može kreirati frustraciju i želju da nikad više nema posla s tvrtkom koja ne cijeni ni njega ni njegovo vrijeme.
- Potrebe zadovoljenja klijenata – potrebe koje valja zadovoljiti iznad osnovnih očekivanja, ali koje ne djeluju značajnije na odluku o kupnji i poslovne

---

<sup>17</sup> Reicheld, F.F., Loyalty – based management, Harvard Business Review vol. 71, no. 2, str. 64 – 73

<sup>18</sup> Ibid, str.17

rezultate. Kao primjer možemo navesti besprijekornu čistoću i luksuz interijera prodajnog salona automobila, što će utjecati na mišljenja klijenata o imidžu tvrtke, ali teško da će presudno djelovati na odluku o kupnji automobila.

- Potrebe privlačenja i oduševljavanja klijenata – potrebe čije zadovoljavanje pridonosi isporuci vrijednosti klijentima koja neposredno utječe na odluke o kupnji, značajno diferencira tvrtku na tržištu te omogućava veću prodaju i tržišni udio.

Na rast i razvoj tržišta najveći utjecaj imaju potrebe koje će privući i oduševiti korisnika i dolaze nakon što se zadovolje korisnikove temeljne potrebe.

Potrebe zadovoljenja korisnika uglavnom služe za poboljšanje imidža marke tj. za podizanje marke na višu razinu, a to će ostvariti ako se usredotoče na područja u kojima je moguće više unaprijediti potrebe privlačenja i oduševljenja korisnika.

Treba pravilno odrediti koji su aspekti poslovanja potrebni i bitni kako bi se ostvarili na zamišljenoj razini te treba obratiti dovoljnu pažnju na elemente infrastrukture koji će utjecati na povećanu prodaju i udjele na tržištu.

### **5.1. Jaz između korisnika i poduzeća**

Sve je više različitih korisnika koji točno znaju što trebaju i kako žele da izgleda usluga ili proizvod koje će koristiti. Vođenje poduzeća i zadovoljenje potreba korisnika vrlo je težak i zahtjevan proces gdje, ako ne funkcioniraju sve razine u poduzeću, nije moguće ostvariti dugotrajan uspjeh.

Postoji šest razina upravljanja u poduzeću a to su: korisnici koji pripadaju nultoj razini, zaposlenici službe usluge korisnicima i prodajno osoblje koji su prva razina, službenici, radnici u proizvodnji i zaposlenici u tehničkoj službi pripadaju drugoj razini, direktori nižih razina upravljanja čine treću razinu, direktori srednje razine čine četvrtu razinu i peta razina su glavni direktori odnosno viši menadžeri.

Svaka razina unutar poduzeća, bez obzira bila to najniža ili najviša razina, zahtijeva određenu odgovornost i dobro poznavanje usluge ili proizvoda.

Korisnici su na nultoj razini i oni su temelj poslovanja. Na toj se razini donose najvažnije i konačne odluke o kupnji usluge. Lojalnost poduzeća očituje se na nultoj razini gdje se utvrđuju upotrebljivost i kvaliteta usluge, konkurentska prednost te je vrlo značajan marketing „od usta do usta“.

Potrošači vole kada im poduzeća stoje na raspolaganju za savjete i podršku prije, tijekom i nakon kupnje usluge. Vole biti informirani i sigurni u ono što kupuju pa poduzeća sve češće organiziraju službu čiji je zadatak kontaktiranje s potrošačima i ispunjenje njihova očekivanja i zadovoljenje želja i potreba na što ljepši, brži i efikasniji način kako bi mogli preuzeti druge korisnike.

Kod menadžera zaposlenici u službi za usluge korisnicima nisu jako značajni odnosno na njihov rad se ne gleda kao na mogućnost novih načina poslovanja ili novih ideja. Njihov zadatak je da, unaprijed dogovorenim pravilima što, kako i kada treba reći i napraviti, riješe i odgovore na sve upite potrošača.

Prodajnom osoblju glavni je cilj prodaja i zato su njihove aktivnosti najviše usmjerene na prodaju usluge, a manje na prikupljanje podataka i informacija o potrošaču. U usporedbi s nultom razinom, prva razina ima puno manje znanja korisnika.

Prodajno osoblje uglavnom kontaktira sa zaposlenicima koji prodaju usluge određenog poduzeća. Iako službenici nisu u izravnom kontaktu s potrošačima, moraju biti obrazovani, jedinstveni i marljivi kako bi mogli pratiti komentare korisnika i reagirati na njihove prijedloge, pohvale ili žalbe.

Menadžeri poduzeća često podcjenjuju zaposlenike u odjelu proizvodnje jer smatraju da nisu sposobni obavljati niti jedan drugi posao osim rutinskog, što nije ispravno jer su ti zaposlenici u najbližem dodiru s proizvodnjom usluge i vrlo često prvi primijete gdje bi trebalo smanjiti troškove ili možda redizajnirati uslugu.

Zaposlenici u tehničkoj službi mogu biti u izravnom ili neizravnom doticaju s korisnicima gdje njihova zapažanja i ideje često ne dolaze do višeg menadžmenta jer su oni uglavnom manje bitni kod donošenja konačnih odluka.

U praksi je to česta pojava iako su ti zaposlenici vrlo dobar izvor informacija o onome što klijenti žele, vole, trebaju i cijene. Zaposlenici u tehničkoj službi većinom su



odgovorni za kvalitetu usluge zbog čega im je jako bitno da imaju što više različitih korisnika kako bi prikupili što više informacija i podataka.

Na trećoj razini menadžeri su pretežito usmjereni na zaposlene u odjelima kojim upravljaju. Zaposlenici mogu otkriti probleme i nedostatke kod usluga, ali često to prešute jer menadžeri ne žele da se to proširi na ostale dijelove poduzeća jer vjeruju da će se to loše odraziti na njihov položaj u poduzeću.

Direktori srednje razine uglavnom ne komuniciraju s korisnicima te većinom teže kontaktu s višim menadžerima. Dodatna su prepreka kod prenošenja informacija u poduzeću jer se smatra da lošije vijesti utječu na njihov uspjeh te da on ovisi samo o dobrim vijestima.

Glavni direktori ili viši menadžeri često za sebe smatraju da su nedodirljivi i da znaju sve o uslugama koje njihovo poduzeće pruža, međutim s takvim stavom rade više štete nego koristi.

Neovisno na kojoj je razini, svaki menadžer treba stalno biti u tijeku s informacijama i kontinuirano pratiti razvoj usluge.

## **5.2. Smanjivanje jaza između korisnika i poduzeća**

Oni menadžeri koji žele uvesti promjene i osvježanje u poslovanje poduzeća moraju pratiti zadovoljstvo korisnika koje im treba biti temelj upravljanja marketingom. Svaka promjena ili inovacija sa sobom nosi rizik, ali unatoč tome promjene su dobrodošle jer se provode zbog poboljšanja trenutnog stanja i budućnosti.

Ljudi su glavni element poduzeća i praćenje njihova zadovoljstva na način da se zasebno prouči svaki element praćenja zadovoljstva korisnika može povećati profitabilnost poduzeća i smanjiti troškove.

Konkurencija utječe na to da poduzeća nastoje smanjiti svoje troškove što često znači i da će se manje ulagati u investicije. Takvo stanje utječe na zaposlenike koji se umjesto na okruženje, usmjeravaju na unutarnje poslove u poduzeću te se tako udaljavaju od korisnika

Viši menadžeri su uglavnom usredotočeni na praćenje i kontroliranje financija što dovodi do zanemarivanja glavnih resursa poduzeća, a to su korisnici.

Viši menadžeri se trebaju uskladiti s realnim stanjem unutar i izvan poduzeća kako bi zajedno prikupili informacije i donijeli ispravnu odluku te ubrzali njezino donošenje koje je izuzetno bitno zbog brzih promjena poslovanja.

Bez zadovoljstva korisnika ne postoji ni marketing jer zadovoljstvo korisnika stvara korisnikovu lojalnost.

S obzirom na veliku konkurenciju i troškove poslovanja i privlačenja novih korisnika, poduzeću je važnija lojalnost postojećih kupaca, koji ponovno kupuju, nego korisnik koji prvi put kupuje uslugu.

„Po P.Druckeru koji je davno rekao da „posao svih poslova jest osvojiti i zadržati klijente“, sveukupna poslovna strategija sastoji se od dva dijela, i to: jednog koji je ofenzivan i drugog koji je defenzivan. Ofenzivnom strategijom tvrtka nastoji privući nove klijente, tj. postići veliku lojalnost svojih korisnika, a to je ujedno brana protiv konkurencije.<sup>19</sup>

Cilj svakog poduzeća jest zadovoljstvo korisnika i maksimizacija profita. Defenzivna strategija ima za cilj postići lojalnost korisnika dok je ofenzivna usmjerena na osvajanje korisnika kvalitetnom uslugom te ponovnom kupnjom.

Ako se odabere poslovanje ofenzivnom strategijom troškovi poduzeća bit će veći u odnosu na defenzivnu strategiju jer promjene su uvijek skuplje od održavanja trenutne situacije.

Kako bi poduzeće ostvarilo konkurentsku prednost važno je da počne primjenjivati strategiju zadovoljstva korisnika među prvima jer ako je počne primjenjivati kad i većina poduzeća ili među posljednjima, osigurat će si trenutnu poziciju na tržištu odnosno imat će problema kod obrane tržišnog udjela.

---

<sup>19</sup> Vranešević, T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 70.

Među koristima koje uživaju tvrtke koje su superiorne u „doživljenoj kvaliteti“, tj. u pružanju zadovoljstva svojim klijentima, jesu:<sup>20</sup>

- Veća lojalnost klijenata
- Veća stopa ponovne kupnje
- Manja osjetljivost na rat cijenama
- Mogućnost postizanja veće cijene a bez opasnosti za smanjenje broja kupaca, odnosno tržišnog udjela
- Manji troškovi funkcije marketinga i
- Povećanje tržišnog udjela

Iako je istraživanje tržišta i istraživanje zadovoljstva korisnika vrlo slično, među njima ipak postoje male razlike.

---

<sup>20</sup> Buzzel, D.R., Gale, T.B., The PIMS Principles, The Free Press, New York, 1987.

Tablica 3: Razlike između istraživanja tržišta (promatrano tradicionalno) i istraživanja zadovoljstva klijenta

Istraživanje tržišta	Istraživanje zadovoljstva klijenata
Bavi se otkrivanjem potreba u svrhu razvijanja novih proizvoda i usluga	Bavi se otkrivanjem zadovoljstva u ispunjavanju potreba
Zainteresirano je za „otkrivanje“ kupuju li, zašto kupuju i hoće li kupovati proizvode ili usluge bilo da su klijenti osobe ili tvrtke	Zainteresirano je za otkrivanje kako klijenti rabe proizvode ili usluge tako da bi stari proizvodi ili usluge mogli biti poboljšani, a novi tako dizajnirani da bolje ispune očekivanja klijenata u zadovoljavanju potreba
Zainteresirano je da kontrolira činitelje na tržištu	Zainteresirano je da „osluškuje“ klijente tj. omogućuje da „glas“ klijenata sudjeluje u upravljanju tvrtkom
Zainteresirano je za otkrivanje onoga što može uvjeriti ljude da je proizvod ili usluga tvrtke drugačija od drugih (diferencijacija proizvoda i usluge)	Zainteresirano je za promjenu proizvoda i usluga da bi bolje ispunili potrebe klijenata, ali ne samo u smislu osnovne potrebe već njihova zadovoljstva i očekivanja
Zainteresirano je za određivanje segmenata na tržištu u svrhu boljeg „pokrivanja“ toga segmenta tvrtkinim proizvodima i uslugama (segmentacija tržišta)	Zainteresirano je za identificiranje segmenata klijenata čije potrebe nisu zadovoljene na odgovarajući način sadašnjim proizvodima i uslugama, kao i identificiranje segmenata klijenata koji imaju specifične potrebe (zahtjeve), a u svrhu usavršavanja postojećih i razvijanja novih proizvoda i usluga
Prvenstveno je zainteresirano za (u)poznatost marke (i/ili tvrtke)	Prvenstveno je zainteresirano za lojalnost marki (i/ili tvrtki) i zadržavanje klijenata u smislu njihove opetovane kupnje

Izvor: Vranešević, T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000., str.75.

„Naime, upravo istraživanje zadovoljstva klijenata na neki način objedinjuje ono najbolje što istraživanje tržišta nosi u sebi kao ideju, a to je:

- Neophodnost sustavnog promatranja
- Prednost kontinuiranog provođenja (praćenja) te na taj način mjerenja rezultata pokušaja unapređivanja poslovanja

- Pružanje podrške glavnome menadžmentu za strateško upravljanje tvrtkom sagledavanjem najvažnijeg resursa tvrtke – klijenata.<sup>21</sup>

U prošlim vremenima istraživanje tržišta pomoglo je poboljšati način pridobivanja novih kupaca da isprobaju proizvod ili uslugu, da se otkriju potrebe korisnika i da se vidi koliko je određeno oglašavanje učinkovito kod prodaje proizvoda ili usluge, međutim tradicionalno istraživanje nije dalo odgovor zašto korisnici odabiru baš određene usluge.

Rezultati istraživanja pokazuju da se tvrtke sve više usmjeravaju na zadovoljstvo klijenata<sup>22</sup>:

- Šest je puta skuplje privući novoga klijenta i prodati mu proizvod, negoli prodati proizvod postojećem klijentu (u raznim istraživanjima ovaj odnos varira od četiri do dvanaest).
- Nezadovoljni će klijent o svojem nezadovoljstvu izvijestiti osam do deset poznanika.
- Kompanije mogu povećati dobit do 85%, povećavši stopu zadržavanja klijenata za 50%.
- 70% klijenata nezadovoljnih uslugom ponovno će poslovati s tvrtkom ako se brzo riješi problem nezadovoljstva zbog usluge.
- 80% profita kompanije donosi samo 20% klijenata
- Više od 90% kompanija u SAD-u u 2000. godini nije imalo potrebnu integraciju sustava prodaje i usluge klijentima za podržavanje elektroničke trgovine.

---

<sup>21</sup> Vranešević, T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000., str. 83.

<sup>22</sup> Sybase Customer Asset Management Solutions, <http://www.sybase.com> (lipanj, 2016)

Istraživanja su jako važan dio poslovanja jer upravo dobro istraživanje dovodi do toga da poduzeće dobije informacije o željama, potrebama i očekivanjima kako postojećih tako i budućih korisnika.

Kada poduzeće izabire koju poslovnu strategiju će koristiti onda odlučuje između defenzivne ili ofenzivne strategije. Ofenzivna strategija više se orijentira na širenje tržišta i njegovog udjela te je puno rizičnija u odnosu na defenzivnu strategiju koja je usredotočena na stvaranje barijera i cilj joj je da se povećaju ponovne kupnje.

Kako bi se povećala stopa ponovne kupnje, poduzeća na većim, razvijenijim tržištima koriste defenzivnu strategiju.

Tablica 4: Usmjerenje na tržišni udio nasuprot usmjerenju na zadovoljstvo klijenata

Usmjerenje	Tržišni udio	Zadovoljstvo klijenata
Vrsta tržišta	Tržišta s velikom stopom rasta ili tržišta u razvoju	Tržišta s malom stopom rasta ili strukturirana tržišta
Vrsta strategije	Ofenzivna	Defenzivna
Usmjerenje	Konkurencija	Klijenti
Mjere uspješnosti	Tržišni udio u relativnom odnosu na konkurenciju	Stopa opetovane kupnje klijenata
Cilj ponašanja	Preuzimanje klijenata (kupaca)	Lojalnost klijenata (kupaca)

Izvor: Vranešević, T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden Marketing, Zagreb, 2002., str.73

S obzirom na to da se indekse na razini gospodarstava ne može dobiti jednostavnim zbrojem podataka pojedinih poduzeća, razvijene zemlje uvele su standardizirani proces za izračun indeksa zadovoljstva korisnika te se tako podaci mogu uspoređivati na razini pojedinih gospodarstava.

Kada se korisniku isporuči vrijednost koju su sami percipirali onda je indeks njihovog zadovoljstva visok. Ta se vrijednost može definirati kroz<sup>23</sup>:

Dimenzije vezane uz proizvod:

- Odnos cijene i kvalitete (tehničke karakteristike)
- Kvaliteta proizvoda
- Koristi proizvoda
- Značajke proizvoda
- Dizajn proizvoda
- Postojanost i pouzdanost proizvoda
- Asortiman proizvoda i usluga

Dimenzije vezane uz usluge:

- Jamstva ili osiguranja
- Isporuka
- Upravljanje pritužbama
- Rješavanje problema

Dimenzije vezane uz kupnju:

- Ljubaznost
- Komunikativnost
- Jednostavnost i dostupnost
- Reputacija tvrtke
- Kompetentnost tvrtke

Kada korisnik oduzme spoznajne troškove od spoznajne vrijednosti dobiva očekivanu vrijednost koja je temelj za donošenje odluka o kupnji.

Kupnjom usluge korisnik stječe iskustvo i percipira stvarnu vrijednost koju mu ta usluga donosi pa se tako sljedeća kupnja temelji na pravoj vrijednosti određene usluge koju čini razlika iskustvene vrijednosti i troškova iskustva određene usluge.

---

<sup>23</sup> Vranešević, T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2002., str.161

Kako bi se korisnika nagovorilo na kupnju, poduzeće treba maksimizirati očekivanu vrijednost, a istovremeno se maksimizira i stvarna vrijednost usluge te se korisnika potiče na ponovnu kupnju usluge, a time se stvara lojalnost određenom poduzeću. Kada poduzeća steknu povjerenje svojih korisnika onda im raste stopa ponovne kupnje, lakše se podižu cijene, a time i dobit, smanjeni su troškovi oglašavanja i korisnici nisu jako osjetljivi na rat cijenama.

Tablica 5: Zadovoljan prema nezadovoljnom klijentu

Nezadovoljan klijent	Zadovoljan klijent
Samo 4% nezadovoljnih klijenata žali se izravno tvrtki	Zadržavanje postojećeg klijenta je 4 do 5 puta jeftinije od osvajanja novog
Više od 90% nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati s tvrtkom	Zadovoljni su klijenti spremni platiti više za proizvod/uslugu
Nezadovoljni će klijent o tome govoriti u prosjeku devetorici ljudi	Zadovoljni će klijent pohvaliti proizvod/uslugu petorici ljudi

Izvor: Vranešević, T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2002., str.183

Usmena preporuka od iznimne je važnosti jer kroz tablicu je očito da će nezadovoljni korisnik obavijestiti dvostruko više ljudi nego zadovoljni korisnik i zato je jako bitno da uopće nema ili da bude što manje nezadovoljnih korisnika.

Kontinuiranim i sustavnim praćenjem korisnika i njihovih prijedloga poduzeće dobiva potpunu sliku o njihovim željama, potrebama i očekivanjima.

Temelj poslovne kulture poduzeća jest potpuna usredotočenost na korisnika svih zaposlenika bez obzira na funkciju koju obavljaju. Za stvaranje lojalnosti korisnika od velike su važnosti društvene mreže i internetske stranice.

Svako poduzeće koje želi stvoriti lojalnost korisnika i privući nove korisnike treba biti aktivno i ažurno na internetu. Poduzeće oglašavanjem na internetu želi povećati broj korisnika te samim time povećati i profit. Za razliku od klasičnog oglašavanja preko radija, televizije ili tiska, internet je puno isplativiji i povoljniji i privlači ciljane kupce.



## **6. Primjer poduzeća koja primjenjuju program vjernosti za korisnike**

Kao primjer poduzeća koja uspješno upravljaju vjernošću svojih korisnika uzet će se poduzeće Konzum i poduzeće dm. Prikazat će se način njihova poslovanja, briga o korisnicima, njihovi proizvodi i usluge te način stvaranja lojalnosti kod korisnika.

### **6.1. O Konzumu**

Trgovački lanac Konzum jedan je od vodećih u Hrvatskoj u čijim prodavaonicama, kojih ima 700, svakodnevno kupuje više od 650 000 kupaca. Široka i kvalitetna ponuda voća, povrća, ribe, mesa i pekarskih proizvoda po povoljnim cijenama, temelj su poslovanja svih 700 prodavaonica Konzuma. Konzumova marka K plus prihvaćena je od potrošača te zadovoljava njihove potrebe.

Prvu prodavaonicu samoposluge Konzum je otvorio u Zagrebu 1957. godine. Trinaest godina kasnije udruživanjem maloprodajnih lanaca trgovina Konzum, Slavonija, Črnomerec i Moslavka osnovan je Unikonzum koji 1992. godine, usklađivanjem sa zakonom, postaje dioničko društvo. Dvije godine kasnije poduzeće Agrokor postaje većinski vlasnik i to preuzimanjem kontrolnog paketa dionica.

Godine 1995. godine Unikonzum je preimenovan u Konzum te se iste godine i otvorio prvi Super Konzum odnosno prvi supermarket u Hrvatskoj po zapadnoeuropskim standardima. Sljedećih godina Konzum je otvarao, preuređivao i modernizirao svoje prodavaonice u cijeloj regiji.

Konzumova misija je da kroz visoko kvalitetnu uslugu i pažljivo izabran asortiman kvalitetne robe pruži korisniku najbolju vrijednost za novac.

Vizija Konzuma je biti najbolji trgovački centar u Hrvatskoj i šire. Svoj uspjeh temelje na vrijednostima kao što su povjerenje, kvaliteta, uslužnost, razumijevanje i zadovoljenje potreba svojih kupaca te inovativnost.

## 6.2. Program nagrađivanja MultiPlusCard

MultiPlusCard je program nagrađivanja u Konzumu u kojem je uključen niz partnera koji nagrađuje kupce za svaku kupnju.

Slika 2: Prikaz MultiPlusCard kartice



Izvor: Multipluscard, <https://www.multipluscard.hr/> (srpanj, 2016)

Svakom kupnjom kupci skupljaju bodove i dobivaju nagradne kupone na kućnu adresu. Članom MultiPlusCard programa postaje se na način da se u Konzumovim prodavaonicama ispuni pristupnica i ubaci u priloženu kutiju ili se članom može postati putem interneta. Bodovi se dobivaju uvijek, bez obzira na način plaćanja.

Ako se plaća karticama Zagrebačke banke kao što su Maestro ili Mastercard bodovi budu veći jer se skupljaju i od Konzuma i od Zagrebačke banke. Kada se Mastercard karticom Zagrebačke banke kupuje bon za nadoplatu računa ili MultiPlus mobile računa, ostvaruju se bodovi i od Konzuma, od banke i operatera od kojeg se kupuje bon.

U Konzum prodavaonicama mogu se plaćati i računi s 2D barkodom pa se i tom prilikom dobivaju dodatnih pet bodova na svaku plaćenu uplatnicu. Sakupljeni bodovi

se na kraju obračunskog razdoblja, koje traje tri mjeseca, zbrajaju i na temelju toga šalju se nagradni kuponi na kućnu adresu korisnika.

Ako kupac plaća gotovinom, Konzum American Express kreditnom karticom ili čekovima dobiva se jedan bod za svake potrošene četiri kune. Kako bi se prikupili bodovi potrebno je napraviti kupnju s iznosom računa od najmanje četrnaest kuna. Ako se plaćanje vrši Maestro karticom ili putem m – kupi usluge Zagrebačke banke onda se jedan bod dobiva za svakih potrošenih šest kuna.

Ako kupac plaća karticama American Express, Visa karticom bankovnog tekućeg računa, karticom Diners Club Visa ili MasterCard karticom Zagrebačke banke dobiva jedan bod za potrošenih osam kuna s tim da je potrebno napraviti iznos računa od minimalno osamnaest kuna kako bi se ostvario prvi bod.

Primjer plaćanja računa gotovinom: Kupac je obavio kupnju u Konzum prodavaonici u iznosu od stoosamdeset kuna i platio je račun gotovinom. Broj bodova utvrđuje se na način da se iznosu od stoosamdeset kuna oduzme deset i dobiveni iznos podijeli s četiri i zaokružuje na manju vrijednost. Dobiveni rezultat jest broj ostvarenih bodova, a u ovom primjeru to bi bilo četrdesetdva boda. Jednaki postupak dobivanja bodova vrši se i za ostale vrste plaćanja s primjenom određenog broja za djeljenje iznosa.

Uz bodove i popuste koji se ostvaruju s MultiPlusCard karticom, Konzum koristi i druge načine zadržavanja postojećih korisnika i privlačenja novih kao što su razne nagradne igre i brojni humanitarni projekti.

Konzum odnosno MultiPlusCard izdao je prvi broj lifestyle magazina pod imenom „Plus za mene“ gdje se na sto stranica sadržaja mogu pronaći brojni recepti, savjeti i preporuke kako povoljno kupovati.

Časopisom, koji se sastoji od tema poput uređenja doma, sportskih aktivnosti i zdravlja, MultiPlusCard je htio pridobiti još veću vjernost svojih korisnika te im tako zahvaliti za istu.

Korisnici MultiPlusCard-a mogli su kupiti časopis po povoljnoj cijeni u Konzum i Kozmo prodavaonicama, a na slici ispod može se vijdeti kako se časopis promovira i kakva je naslovnica njegovog prvog izdanja.

Slika 3: Prikaz magazina „Plus za mene“



Izvor: Multipluscard, <https://www.multipluscard.hr/> (srpanj, 2016)

S obzirom na uspješnost MultiPlusCard programa, isti je nominiran u finale izbora za najbolje programe nagrađivanja vjernosti pod nazivom „Loyalty Awards 2015“ kojeg organizira poznati londonski časopis Loyalty koji za tržišta Europe, Afrike i Bliskog istoka prati i izvještava o svjetskim markama na području programa nagrađivanja vjernosti korisnika i marketinga.

Cilj natječaja jest nagrađivanje inovativnosti i unapređenje te motivacija u poslovnom okruženju za ostvarenje poslovnih ciljeva. U izboru za najbolji program nagrađivanja vjernosti „Loyalty Awards 2014“ MultiPlusCard pobijedio je u kategoriji za najbolji program nagrađivanja vjernosti baziran na nagradnim kuponima što je ujedno i znak uspjeha ne samo u Hrvatskoj već i u svijetu.

Bodove na MultiPlusCard kartici mogu se sakupljati i u drugim prodavaonicama partnerima Konzuma kao što su Zagrebačka banka, T-Com, Allianz, Pevec, Tisak, Atlas, Intersport, Abrakadabra web shop. Vivo program vjernosti završio je sredinom sedmog mjeseca 2016.godine u kojem se kroz četiri mjeseca moglo kupiti kvalitetne čaše Villeray & Bach za vrlo povoljnu cijenu.

Kupnja čaša za nižu cijenu bila je moguća ukoliko se skupilo stodvadeset naljepnica gdje se svaka naljepnica dobivala za potrošenih dvadeset pet kuna.

U Konzumu se svaki tjedan održavaju akcije na određene proizvode pa tako od ponedjeljka do srijede traje akcija pod nazivom „Kombiniraj i uštedi“ gdje korisnici sami slažu svoj akcijski mix proizvoda i ostvaruju uštede. Umirovljenici koji kupuju u Konzum prodavaonicama svakog mjeseca dobivaju deset posto popusta na ukupan iznos računa. Kao što postoje tjedne akcije tako postoje i vikend akcije gdje svake subote i nedjelje kupci mogu ostvariti dodatne popuste.

Konzum kontinuirano radi na društvenoj odgovornosti te svojim zalaganjem doprinosi zaštiti okoliša i ljudi. U studenom 2010.godine Konzum je sudjelovao u projektu pod nazivom „Kutak za glazbeni trenutak“ čiji cilj je bio opremiti trideset dječjih vrtića u Hrvatskoj na način da djeca, uz pomoć odgajatelja, osmisle pjesmu i tako sudjeluju na natječaju putem kojeg će se izabrati trideset najboljih pjesama koje će biti nagrađene setom dječjih didaktičkih instrumenata.

U ovom humanitarnom projektu sudjelovalo je 185 dječjih vrtića koji su se predstavili s više od tristodvadeset pjesama. Za najljepšu pjesmu projekta izabrana je pjesma dječjeg vrtića Fijolica u Novom Vinodolskom pod nazivom „Moj je svijet čaroban i lijep.“ „Kupujmo zeleno“ sljedeći je Konzumov projekt u suradnji s poduzećem Carlsberg Croatia putem kojeg su htjeli potaknuti svijest građana o važnosti zaštite okoliša.

Od sredine ožujka do kraja travnja 2011. godine postavljeni su eko stalci s Godišnjim izvješćima o zaštiti okoliša Carlsberga Croatia i brošure o zelenim aktivnostima Konzuma u većini Super Konzuma u gradu Zagrebu. Green City Project 2011 nastao je s ciljem da se uključi građane u projekt o zaštiti prirode, da ih se potakne da iznesu vlastite prijedloge i ideje, da u suradnji sa zajednicom osmisle programe zaštite, da ih se educira o svim temama vezanim za zaštitu okoliša.

U sklopu ovog projekta obilježio se i Dan zaštite prirode, Dan planeta zemlje, Dan očuvanja okoliša i dodijeljene su nagrade najboljim poduzećima koja su prepoznata po svojim aktivnostima u očuvanju prirode. Konzum je u istoj godini nastavio s humanitarnim projektom „Vratimo djecu na igrališta“ putem kojeg se u Hrvatskoj

otvorilo više od trideset dječjih igrališta s raznim spravama kao što su tobogani, penjalice, ljuljačke, vrtuljci i klackalice.

Obnovljene su i klupe za sjedenje kako bi roditelji mogli uživati i nesmetano paziti na svoju djecu. Konzum surađuje i sa školama te je tako bio generalni sponzor natjecanja koje se održalo u Splitu za najbolje komercijaliste i prodavače.

Doniranjem opreme i prenošenjem vlastitih znanja Konzum podupire rad škola i omogućuje učenicima kvalitetnu pripremu za rad u trgovinama, ali pruža i stručne edukacije i usavršavanje profesora. Konzum ovakvim sponzorstvima potiče i promovira trgovačka zanimanja i među učenicima i među profesorima.

Konzum je u 2012. Godini, u suradnji s kompanijama Procter&Gamble pokrenuo humanitarnu kampanju „Žena ženi“ koja je za cilj imala prikupljanje financijskih sredstava za udrugu Europa Donna koja se zalaže za podizanje svijesti žena o raku dojke.

Prikupljanje financijskih sredstava odvijalo se na način da je Procter&Gamble od svakog kupljenog proizvoda Pantene, Oral-B, Venus i Always u Konzum prodavaonicama izdvajao jednu kunu udruzi Europa Donna.

Kupci koji su kupili proizvode svih prethodno navedenih brendova u jednoj kupnji na istom računu bili su nagrađeni posebnom narukvicom koju su osmislili dizajneri modne marke ELFS.

U Hrvatskoj godišnje od raka dojke obolijeva preko dvije tisuće žena te zato Udruga Europa Donna pruža potporu mnogim humanitarnim projektima kako bi kod što više žena probudili svijest o tome koliko je važno ići na pravovremene i redovite preglede. Ova kampanja odvija se u mjesecu listopadu koji je ujedno i obilježen kao mjesec borbe protiv raka dojke.

Kampanja je završila uspješno s ukupno prikupljenim iznosom od šezdeset tisuća kuna koji je uručen predsjednici udruge Europa Donna. U suradnji s poduzećem Henkel Croatia Konzum je osmislio projekt „Snaga čistoće za čistu energiju“ putem kojeg će se, slično kao i s projektom Kutak za glazbeni trenutak, održati natječaj za sve dječje vrtiće u Hrvatskoj.

Djeca su uz pomoć svojih odgajatelja trebala osmisliti tekst predstave čija bi tema bila ekologija i očuvanje okoliša te gotov tekst poslati putem pošte ili putem elektronske pošte, a tko je želio mogao je i odglumiti predstavu, snimiti je na DVD-u i poslati poštom.

Vrtić s najbolje ocjenjenim tekstom, uz ostale nagrade, osvojio je i instalaciju solarnih ćelija. Konzum je ovim projektom htio osvjestiti djecu i od ranije dobi usmjeriti na odgovorno ponašanje u prirodi. Humanitarna akcija „Radost darivanja“ pokrenuta je u suradnji s udrugom „Pomaganje je uvijek IN.“

Konzum je ovim projektom donirao tri tisuće igračaka u vrijednosti devedeset tisuća kuna za djecu u dječjim domovima i drugim ustanovama koje skrbe o djeci diljem Republike Hrvatske. Još jedan projekt vezan za ekologiju pokrenut je ponovo s poduzećem Henkel pod nazivom „Zajedno za naše čisto plavo more“ putem kojeg se očistio dio Kaštelanskog zaljeva.

Kupnjom proizvoda Persil Expert i Somat u Konzum prodavaonicama do kraja siječnja 2014. godine korisnici su sudjelovali u doprinosu za akciju čišćenja. Ovim se projektom htijela podići svijest korisnika i građana o onečišćenju hrvatskih voda i mora. U suradnji s Crvenim križom, Konzum je 2014. godine prikupljao sredstva za poplavljen područja Republike Hrvatske.

U svim Super i Maxi Konzumima te na dvjestotinjak lokacija manjih Konzuma prikupljalo se sve što je moglo pomoći unesrećenim građanima poput higijenskih proizvoda, pelena za djecu i odrasle, proizvoda za čišćenje, posteljine, ručnika, rublja, odjeće i obuće te namirnica s duljim rokom trajanja.

Konzum sudjeluje u mnogim humanitarnim projektima i kampanjama, podupire rad raznih udruga, ustanova i institucija te svojim zalaganjem doprinosi zaštiti okoliša i ljudi te na taj način ostvaruje veću lojalnost svojih korisnika.

Uz razne projekte Konzum svojim kupcima često nudi nagradne igre. Korisnici su tako mogli osvojiti ulaznice za nogometne utakmice, ulogu u hrvatskoj seriji „Larin izbor“, provesti dan s hrvatskom skijašicom Janicom Kostelić, kupiti kućanske aparate po povoljnim cijenama, osvojiti novčane iznose, motocikl, automobil, putovanje, ulaznice za razna događanja i druge zanimljive pogodnosti.

Jedna od posljednjih održanih akcija jest akcija „Roštiljajmo odgovorno“ u suradnji s Dobrovoljnim vatrogasnim društvom Pula čiji je cilj bio privući pažnju korisnika i prolaznika te im ukazati na opasnost koje se mogu prouzročiti vatrom.

U Puli se održala pokazna vježba kako bi se utjecalo na svijest građana i potaklo ih na odgovorno ponašanje prilikom roštiljanja i paljenja vatre na otvorenom prostoru.

Sve provedene akcije i humanitarni projekti usmjereni se na povećanje lojalnosti korisnika.

### **6.3. O DM-u**

DM-drogerie markt jedan je od vodećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi koji ima svoje prodavaonice u Hrvatskoj, Austriji, Njemačkoj, Mađarskoj, Sloveniji, Češkoj, Srbiji, Bosni i Hercegovini, Bugarskoj i Rumunjskoj. Prva dm prodavaonica otvorena je u Njemačkoj 1973.godine.

U Hrvatskoj se dm prodavaonica po prvi puta otvorila u Zagrebu 1996. godine, a danas postoji sto pedeset četiri dm filijala rasprostranjenih po cijeloj državi. U dm-u poseban naglasak stavljaju na ljude, bili oni zaposlenici ili kupci, jer čovjek je njihov temelj za uspješno poslovanje. U Hrvatskoj je u dm prodavaonicama zaposleno oko tisuću dvjestodevedeset zaposlenika dok ih se sveukupno u svim prodavaonicama diljem Europe broji pedesetpet tisuća sto četrdeset tri zaposlenih.

U dm prodavaonicama može se pronaći preko šesnaest tisuća dvjesto proizvoda za zdravlje i ljepotu, za domaćinstvo, dječju hranu i njegu, tekstilne proizvode, foto usluge i hranu za kućne ljubimce. Dm je stvorio dvadeset tri vlastite marke proizvoda koje su prepoznate i prihvaćene od strane korisnika zbog svoje kvalitete i pristupačne cijene.

S obzirom na to da je u poduzeću dm čovjek na prvom mjestu, programi vjernosti izuzetno su bitni pa tako dm pruža svojim korisnicima mogućnost pristupa programu vjernosti i na taj način im osigurati povoljniju kupnju i značajnije uštede. Iz samog načela dm-a koje glasi „Tu sam čovjek, tu kupujem“ može se isčitati njihov pristup prema ljudima. Prvi dm program vjernosti pokrenut je 2005. godine i zvao se active beauty Svijet prednosti.



Da bi se dobio jedan bod u obliku naljepnice koji se ljepio u kupon za skupljanje bodova, trebalo se potrošiti pedeset kuna gdje bi nakon deset ili dvadeset prikupljenih bodova bili nagrađivani brojnim uštedama pri kupnji. Godine 2007. dm pokreće koncept „Trajno dobre cijene“ putem kojih su se snižavale cijene za više od tisuću atraktivnih proizvoda za koje su jamčili da se neće povećati najmanje sljedeća četiri mjeseca.

Dm je 2008. godine izdao svoj prvi časopis za zdravlje i ljepotu pod nazivom „Active beauty časopis“. Dm active beauty časopis sadrži teme o zdravlju, ljepoti i društvenoj odgovornosti. U časopisu se mogu pronaći korisni savjeti o njezi lica, kose, tijela, savjeti o zdravoj prehrani i tjelesnoj aktivnosti.

Čitanje časopisa dostupno je i u online izdanju te se tako može čitati i putem interneta preko računala ili pametnih telefona.

Slika 4: Primjer dm active beauty časopisa



Izvor: dm-drogeriemarkt,

[https://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/usluge/616966/ab\\_casopis\\_srpanj\\_2015.html](https://www.dmdrogeriemarkt.hr/hr_homepage/usluge/616966/ab_casopis_srpanj_2015.html) (srpanj, 2016)

Iste godine pokrenuli su kampanju Tu me cijene s kojom su se još više nastojali približiti svojim korisnicima.

#### **6.4. Program vjernosti Active beauty kartica**

Nakon četiri godine od uvođenja prvog programa vjernosti dm 2009. godine, umjesto kupona za bodove, uvodi active beauty karticu za skupljanje bodova i ostvarenje popusta.

Slika 5: Prikaz dm active beauty kartice



Izvor:dm-drogeriemarkt, [https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr\\_homepage/active\\_beauty](https://www.dm-drogeriemarkt.hr/hr_homepage/active_beauty) (srpanj, 2016)

Pri svakoj kupnji u iznosu od deset kuna dobiva se jedan active beauty bod koji se poslije mjenjaju za razne pogodnosti kao što su petnaest posto popusta na cjelokupnu kupnju, dvadeset pet posto popusta na jedan proizvod po izboru, mogućnost odlaska na active beauty putovanja i ostale pogodnosti.

Bodovi se skupljaju prilikom kupnje u svim prodavaonicama diljem Europe i traju dvije godine, a svih dva mjeseca izmjenjuju se nove pogodnosti u dm trgovinama, ali i kod dm active beauty partnera.

Dm je poznat i po raznim humanitarnim projektima što je isto jedan od najbitnijih načina privlačenja, zadržavanja i stvaranja lojalnosti korisnika. „Jedni za druge zajedno“ naziv je projekta pod kojim su provedeni razni programi poput: Program babybonus, Sve za nju i Djeca sunca.

Početak 2004. godine dm je pokrenuo program babybonus putem kojeg se roditeljima, tijekom prvih godina djetetova života, daju informacije i savjeti o djetetovom odrastanju, daju im se besplatni proizvodi i popusti prilikom kupnje u dm prodavaonicama i kod partnera programa te svako novorođenče koje je uključeno u babybonus program daruju paketom pelena vlastite dm marke babylove.

Od 2007. do 2011. godine dm se uključio i u projekt „Prijatelj djece“ gdje je za svaku prijavu roditelja u program babybonus izdvajao dvadeset kuna te su na kraju godine prikupljena sredstva donirali za potrebe rodilišta u Republici Hrvatskoj. Projektom „Tu ljubav znači više“ početkom 2011. godine gm inicijativi pridružuju se partner Pampers i medijski pokrovitelj Doma tv kako bi prikupili sredstva za nabavu tandemskog spektrometra odnosno dijagnostičkog uređaja koji iz samo par kapi krvi novorođenčadi, u vrlo ranoj fazi, otkriva oko trideset različitih nasljednih bolesti. Ministarstvo zdravstva i socijalne skrbi te Hrvatsko pedijatrijsko društvo podržali su inicijativu te se tako osigurao preduvjet za provođenje proširenog novorođenačkog probira u Hrvatskoj.

Dm je ovom inicijativom pomogao bržem otkrivanju bolesti kod djece i njihovom pravovremenom liječenju. Dm se 2008. godine po prvi put uključio u inicijativu „Prekrižimo rak vrata maternice“ tako što su kupci imali mogućnost potpisivanja peticije potpore organiziranim ginekološkim pregledima u borbi protiv raka vrata maternice u svim dm prodavaonicama.

Hrvatska se, prikupivši dvadeset osam tisuća sto dvadeset dva potpisa u samo jednom danu, našla na prvom mjestu unutar četrdesetčetiri europske države u kojima Europska udruga za borbu protiv raka provodi istu peticiju. S obzirom na uspješnost inicijative, pokrenula se i druga pod nazivom „Prekrižimo rak vrata maternice i dojke“

u koju su bili uključeni partneri, kampanje, Udruga oboljelih od raka dojke „Sve za nju“, kompanija GlaxoSmithKline i zaštitno lice kampanje pjevačica Lana Jurčević.

Zbog velikog zalaganja i uspjeha, 2010. godine dm je dobio prestižnu nagradu Europskog parlamenta „Pearl of Wisdom Cervical Cancer Award“ za najučinkovitiju europsku kampanju za promicanje raka vrata maternice u 2008./2009. godini.

Ista kampanja je nastavljena i u listopadu 2010. godine kada se u dm prodavaonicama mogao kupiti cd „Sve za nju“ u izvedbi Petra Graše, Nene Belana i Masima Savića te autora Arsena Dedića čijom se prodajom prikupilo 184.487,64 kn. Prikupljeni iznos donirao se Udruzi „Sve za nju“ odnosno ženama oboljelim od raka dojke.

U prvim mjesecima 2013. godine ponovno je izašao album „Učini sve za nju“ kada je prikupljeno dvadesetosam tisuća osamstvodvanaest kuna te je taj iznos doniran daljnjem financiranju rada centara za psihološku pomoć ženama oboljelim od raka u Zagrebu i Osijeku koji djeluju u sklopu udruge. Ista inicijativa nastavljena je i u 2015. godini kada se u dm prodavaonicama mogao kupiti cd pod nazivom „Meni trebaš ti“ grupe The Frajle u čijem su izdavanju sudjelovali Podravka i Melem.

Dm se zalaže i za životinje odnosno odgovorno se ponašaju kako prema ljudima tako i prema svim živim bićima. Izbjegavaju testiranje vlastitih marki proizvoda na životinjama, a svoje dobavljače obvezuju na proizvodnju robe u skladu s uvjetima međunarodnih standarda kvalitete te pridržavanja zakonskih odredbi.

Projekt „Ja volim životinje“ pokrenut je u lipnju 2011. godine putem kojeg su korisnici, ako su kupili pet proizvoda bilo koje vrste i marke za kućne ljubimce, sudjelovali u prikupljanju donacija za utočište za napuštene životinje lanua. Ovim je projektom dm htio omogućiti trajan dom za životinje koje su spašene od iskorištavanja za hranu.

U mjesecu listopadu obilježava se Svjetski dan zaštite životinja pa tako korisnici u dm prodavaonicama imaju mogućnost pomoći napuštenim životinjama putem svoje active beauty kartice. Za bodove koje su kupci donirali tijekom listopada dm je izdvojio iznos nešto manje od sto trideset pet tisuća kuna koji je raspodijeljen četiri udrugama.

Sljedeće godine u istom mjesecu nastavljeno je prikupljanje donacija na način da su kupci članovi dm Svijeta prednosti donirali četrdeset bodova sa svojih dm active beauty kartica i tako donirali sedamdeset pet tisuća kuna za školovanje pasa vodiča i pomagača.

Dm je projektima pokazao da mu je stalo do svih živih bića i da su prijatelji ljudi, ali i životinja. 2011. godine dm je započeo i s volonterskim aktivnostima koje su pet godina kasnije postale njihova svakodnevnica.

Svojim zaposlenicima darovali su jedan slobodan dan koji su mogli provesti volontirajući u domovima za starije i nemoćne, dječjim vrtićima, planinarskim društvima, centrima za odgoj i obrazovanje te ostalim udrugama kojima je trebala pomoć.

Kako bi pomogli štíćenicima bolnice u Gornjoj bistri dm je u siječnju 2013. godine pokrenuo inicijativu „I zima toplo srce ima“ te humanitarnu utrku „dm Zagreb Ski Legends“ na kojoj su sudjelovala brojna poznata skijaška imena. Svi dm-ovi korisnici koji su kupili označeni proizvod uz dvadesetpet posto popusta sudjelovali su u projektu i na taj način prikupili iznos veći od dvjesto tisuća kuna koji je bio namijenjen za godišnju zalihu higijenskih i kozmetičkih potrepština za djecu u dječjoj bolnici Gornja bistra. S obzirom na uspješnost inicijative ista je nastavljena i sljedećih godina.

Dm se istaknuo kao veliki humanitarac kada je u pitanju pomoć ljudima i životinjama, ali je isto tako poznat i po svojoj brizi za okoliš. „Tu čuvam prirodu“ projekt je putem kojeg je dm svojim vjernim korisnicima, u zamjenu za petnaest starih dm vrećica, pripremio pamučnu torbu s uzorkom leptira u dm bojama te knjižicu s petnaest bonova koji su se mogli iskoristiti na odabrane proizvode i na taj način uštediti.

Dm je svoje polietilenske vrećice zamijenio onima izrađenim od recikliranih materijala koje su se pokazale kao najbolje zamjensko rješenje platnenih torbi. Prilikom svake kupnje dm je, na blagajni, poticao kupce na korištenje svojih torba ili već korištenih vrećica zbog čega bi bili nagrađeni s dodatnih petnaest bodova na dm kartici. U narednim godinama svoje djelovanje za dobrobit prirode nastavili su putem projekta „dm green city project“ koji je svake godine imao niz inicijativa koje su podupirale zaštitu prirode.

Dm brine i o zdravlju ljudi na način da potiču rad profesionalnih sportaša i rekreaciju sportaša amatera, kroz različite načine rada i djelovanja, bez obzira na spol, dob i zanimanje za zdrav život. 2007. godine kampanjom „Volim osmijeh tvoj“, čija je tema bila važnost dentalne higijene, u vrtićima je educirano više od dvadeset tisuća djece.

Sedam godina kasnije pokrenuta je nova kampanja „Osmijeh za 5“ kojom su educirani učenici prvih razreda osnovne škole, a tema je također bila održavanje dentalne higijene. Ovom kampanjom educirano je tisuću sto dvadeset pet prvašića koji su od dm-a dobili edukativnu brošuru i proizvode za njegu zubi.

Dm je u lipnju 2013. godine organizirao prvu žensku dm utrku kao najvažniji dio dm green projecta 2012. Na utrci je sudjelovalo nešto manje od tisuću trkačica za čiju se fizičku spremnost pobrinuo profesor kineziologije i kondicijski trener. Uz ovo natjecanje održala se i dm biciklijada u suradnji s udrugom „Moj bicikl“ pomoću koje se željelo osvijestiti i potaknuti građane na korištenje bicikla kao zdraviji, jeftiniji i ekološki prihvatljiviji način prijevoza. Od 2008. godine dm sudjeluje u organiziranju zabavno – humanitarnog projekta „dm millenium jump“ koji se svake godine održava u Zadru i okuplja veliki broj ljudi.

Uz najveći skok u more organizira se i najveći dermatološki pregled u Hrvatskoj kojem je cilj upozoriti i savjetovati ljude o najboljim mjerama zaštite protiv uv-zraka. Dm je od 2009. do 2011., u suradnji s Hrvatskim skijaškim savezom, organizirao još jednu žensku utrku na Sljemenu, ali ovaj put na skijama, pod nazivom „dm damSKI kup“ kojom je još jednom htio potaknuti žene, ali i muškarce na zdrav i aktivan život.

Dm svojim zalaganjem za okoliš, ljude i životinje nastoji stvoriti još veću lojalnost korisnika.

## **6.5. Usporedba programa vjernosti poduzeća Konzum i dm**

Poduzeća Konzum i dm jedna su od najpoznatijih poduzeća u Hrvatskoj i šire. Konzum je poduzeće koje je pretežito usmjereno na prehrambene artikle dok se dm poduzeće bazira na drogerijskim proizvodima za njegu tijela i lica.

Iako se naizgled čini da su ovo različita poduzeća, njihove sličnosti su mnogobrojne. Oba poduzeća usmjerena su na ljude i na ekološku odgovornost. Ljudi su njihova glavna motivacija i resurs poslovanja.

Raznim projektima i humanitarnim akcijama, u suradnji s ostalim poduzećima, udrugama i ustanovama, podižu svijest ljudi i potiču ih na odgovorno ponašanje kako u zaštiti prirode tako i u zaštiti i poboljšanju života njih samih.

I Konzum i dm imaju svoje vlastite marke proizvoda koje su uspješno prihvaćene od njihovih kupaca i korisnika koji su prepoznali kvalitetu tih proizvoda.

Lansiranjem proizvoda vlastitih marki pokazali su da proizvod uz pristupačniju cijenu može doseći razinu kvalitete kao i proizvodi poznatijih marki. Kako bi stekli lojalnost svojih korisnika oba poduzeća imaju programe vjernosti za svoje korisnike koji su se pokazali vrlo korisnim i uspješnim.

Putem programa vjernosti korisnici ostvaruju mnogobrojne popuste i uštede te mogu sudjelovati u raznim nagradnim igrama. Korisnicima su dostupni i časopisi poduzeća u kojima mogu naići na različite teme o prehrani, zdravom i aktivnom načinu života, njezi kose, lica i tijela, priložima o kućnim ljubimcima te raznim člancima o zaštiti prirode i o ekološkoj odgovornosti.

Časopisi su također dostupni i u online izdanju odnosno korisnici imaju mogućnost čitanja časopisa putem interneta. Također internetske stranice oba poduzeća vrlo su bogate sadržajem, pregledne, pristupačne i sadrže sve informacije o proizvodima i uslugama te broj korisničkog telefona ili adresu elektronske pošte putem kojih kupcima odgovaraju na sve upite.

Ažurnost je vrlo bitna kod kontakta putem internetskih stranica i društvenih mreža što je u oba poduzeća prisutno. Konzum i dm primjer su poduzeća koja vrlo uspješno upravljaju vjernošću korisnika usluge.

## **6.6. Prijedlozi za poboljšanje usluga Konzuma i dm-a s ciljem povećanja razine lojalnosti**

Da bi poduzeće Konzum i poduzeće dm poslovalo još kvalitetnije i uspješnije potrebno je prilagođavati usluge svojim korisnicima. Nedostatak oba poduzeća jest

što nemaju program putem kojeg bi prilagođavali usluge svojim korisnicima odnosno vodili evidenciju što koji korisnik i kada kupuje i na temelju toga napravili prilagođene materijale. Na temelju provedenog istraživanja u oba poduzeća predložit će se aktivnosti upravljanja odnosima s korisnicima koje će za cilj imati pojačavanje razine lojalnosti korisnika. Da bi se lojalnost korisnika pojačala potrebno je prilagoditi komunikaciju korisnika na temelju prikupljenih podataka i prilagoditi promocijske materijale na temelju prikupljenih podataka.

### **6.6.1. Prilagođavanje komunikacije korisnicima na temelju prikupljenih podataka od korisnika**

Trebalo bi provesti istraživanje među korisnicima o tome na koji način žele dobivati informacije o uslugama koje im određeno poduzeće nudi. Istraživanja se mogu provoditi putem ankete koju korisnik može ispuniti prilikom kupnje, putem obrasca na službenoj stranici poduzeća, putem komentara na društvenim mrežama kao što je Facebook, slanjem upitnika preko elektronske pošte ili putem telefonskog razgovora. Korisnik sam može izabrati putem kojeg medija želi da se odvija komunikacija između njega i poduzeća kojem je vjeran.

Poduzeće bi trebalo imati određen broj ljudi zadužen samo za komunikaciju s korisnikom. Poželjno bi bilo da to bude dvoje ili troje zaposlenika čiji bi posao bio samo komunikacija s korisnicima kako bi se mogli dublje povezati s korisnikom i kako bi korisnik što prije steknuo povjerenje u njih.

Vrlo dobro bi bilo kada bi postojao program koji bi bilježio kada je koji zaposlenik s kojim korisnikom razgovarao i o čemu te kod ponovnog kontaktiranja s korisnikom da to obavi isti zaposlenik. Na taj način će se stvoriti pozitivna interakcija između korisnika i zaposlenika.

Od velike je važnosti poštivati vrijeme koje su korisnici označili da ih se može kontaktirati jer time se pokazuje briga za korisnika i poštovanje poduzeća prema korisniku te se sprječavaju neugodne situacije do kojih može doći ako se ne poštuju želje korisnika. Poduzeće svoje usluge uvijek mora prilagođavati korisniku jer sve te prilagodbe pridonose većem zadovoljstvu korisnika pa posljedično i većoj razini lojalnosti.



### **6.6.2. Prilagođavanje promocijskih materijala na temelju prikupljenih podataka od korisnika**

Kada bi se korisnicima dostavljali prilagođeni materijali na kućnu adresu ili slali u digitalnom obliku putem elektronske pošte to bi sigurno još više utjecalo na lojalnost korisnika jer bi se time korisniku olakšala kupnja i ostvarile dodatne uštede.

I Konzum i dm šalju svojim kupcima kupone za određene proizvode ali oni su za sve korisnike isti i nisu temeljeni na kupovnom ponašanju svakog korisnika posebno. Oba poduzeća bi putem svojih programa vjernosti trebala voditi evidenciju o tome što kupci vole, žele, što najviše kupuju te koliko često kupuju i na temelju toga napraviti posebne materijale prilagođene svakom kupcu zasebno putem kojih će ih obavještavati kada su njihovi omiljeni proizvodi i usluge na popustu, davati im kupone za njihove omiljene usluge i na taj način ih još više učiniti vjernima.

Najjednostavniji način za bilježenje podataka o korisnikovom ponašanju, željama i potrebama bio bi da se prilikom svake kupnje zabilježi datum, vrijeme i predmet kupnje. Na taj bi način poduzeće imalo uvid u to što korisnici kupuju, u koje vrijeme najčešće obavljaju kupnju, koliko često kupuju određeni proizvod, da li ga kupuju bez obzira na to da li je proizvod snižen ili je po punoj cijeni, da li kupuju zamjenski proizvod koji je na akciji ili im cijena nije bitna, da li uzimaju veće ili manje pakiranje te koliko vremenski prođe do druge kupnje.

Na temelju prikupljenih podataka mogu se napraviti prilagođeni promidžbeni materijali, koji nude baš one proizvode koje određene kupce zanimaju, u obliku letaka, knjižica ili pdf dokumenta koji se može poslati na adresu elektronske pošte korisnika. Takve materijale će korisnici rado čitati jer su u njima stvari koje ih zanimaju te se na taj način povećava njihovo zadovoljstvo i lojalnost poduzeću.

Prilagođeni materijali mogu se dodijeljivati mjesečno odnosno rasporediti snižene proizvode svaki po jednom mjesečno i redovito provoditi analize i ispitivanja korisnika o tome kakvo mišljenje oni imaju o prilagođenim materijalima, koliko su zadovoljni takvom uslugom i koji su njihovi prijedlozi za poboljšanje te usluge.

## 7. Zaključak

Za upravljanje vjernošću korisnika usluge potrebne su mnoge aktivnosti. Kupci danas imaju mnogobrojne izbore proizvoda i usluga gdje je i najmanja sitnica bitna da se korisnik odluči biti vjeran određenom poduzeću.

Konkurencija je velika i korisnicima se nudi široki spektar usluga i proizvoda kod kojih nijanse odlučuju koga će korisnik odabrati. Svakom ozbiljnom i velikom poduzeću kupac je najbitniji element poslovanja i oko njega se sve vrti.

Kako bi se korisnik pridobio potrebno je u svakom trenutku imati sve informacije o korisniku, a to omogućuje sustav upravljanja odnosima s korisnicima kojeg poduzeća uvode kako bi im olakšalo poslovanje. Sustav upravljanja odnosima s korisnicima daje uvid u sve informacije o korisniku.

Putem tog sustava poduzeće ima pristup vremenu i datumu zadnje korisnikove kupnje, upita i uopće kontakta s istim. Pomoću sustava upravljanja odnosima s korisnicima poduzeće ima evidentirano kada je zadnji put i tko razgovarao s određenim korisnikom, kakva je povijest poslovanja s određenim korisnikom, ima mogućnost pregleda svih poslovnih upita u bilo kojem trenutku.

Poduzeće pomoću sustava upravljanja odnosima s korisnicima ima uvid u popis svih zaposlenika i nadređenih te alat za kvalitetnu komunikaciju i prijenos informacija među zaposlenima. Poslovanje pomoću sustava upravljanja odnosima s korisnicima jest jednostavno, pregledno i organizirano te je svim zaposlenicima dostupan uvid u informacije o korisnicima. Poduzeće ima evidenciju svih aktivnosti koje zaposlenici obavljaju.

Sustav upravljanja odnosima s korisnicima omogućava upravljanje zadacima i projektima i omogućuje fleksibilno upravljanje resursima. S obzirom na to da su usluge raznolike, neopipljive, neusklađene i nedjeljive rizik njihove kupnje mnogo je veći od rizika kupnje proizvoda. Kod kupnje usluge korisnici se najviše oslanjaju na usmene preporuke i zato je poduzeću iznimno važno pružati kvalitetnu i zadovoljavajuću uslugu svakom korisniku.

Kako se prethodno navelo, usluge su raznolike i konkurencija je svakim danom sve veća, a korisnici su sve više informirani i potrebno je puno truda i visoko kvalitetne usluge kako bi ga se pridobilo. S obzirom na to da je kod izvođenja usluge najbitniji

element čovjek osoblje, ono mora biti stručno, profesionalno, informirano i stalno na raspolaganju.

Kako bi poduzeće uspješno poslovalo mora znati tko su njegovi korisnici, koje su njihove potrebe, želje i očekivanja te im nastojati udovoljiti. Kupcem se ne može manipulirati, može mu se samo prilagođavati jer, kako se već navelo, sve su obrazovaniji i informiraniji te znaju što se, gdje i kada nudi i po kojoj cijeni.

Ako se usluga prilagodi korisnicima, uz svu tehnologiju i znanje, moguće je utjecati na korisnikovo ponašanje. Kako bi se privuklo korisnike i stvorila lojalnost korisnika potrebno je aktivno i ažurno oglašavanje putem internetskih stranica i društvenih mreža.

Oglašavanjem na internetu poduzeće može povećati broj korisnika te tako povećati i profit. Za razliku od klasičnog oglašavanja preko radija, televizije ili tiska, internet je puno isplativiji i povoljniji i privlači ciljane kupce. Za primjer poduzeća koja uspješno upravljaju vjernošću korisnika usluge uzeti su Konzum i dm. Kod oba poduzeća glavni motiv i resurs poslovanja jesu ljudi i društvena odgovornost.

Sudjelovanjem u raznim humanitarnim akcijama i projektima vezanim za zaštitu i očuvanje prirode te zalaganje za zdrav i aktivan život, pomaganje vrtićima, školama, bolnicama, raznim ustanovama i udrugama doprinijeli su lojalnosti svojih korisnika.

Jedan od najvažnijih elemenata lojalnosti korisnika jest program vjernosti putem kojeg korisnici dobivaju popuste i ostvaruju dodatne uštede. Programom vjernosti poduzeće poručuje svojim korisnicima koliko su im važni i potrebni u njihovom poslovanju i na taj im se način zahvaljuju za pruženo povjerenje.

Često se prilikom kupovine u Konzum i dm prodavaonicama može sudjelovati i u mnogobrojnim nagradama putem kojih se mogu osvojiti manje simbolične nagrade poput gratis proizvoda, vrećice, torbe, kišobrana, ali i veće nagrade kao što su novčani iznosi, automobili, motocikli, putovanja, ulaznice za utakmice, kazališta, koncerte i razna druga događanja.

## LITERATURA

### Knjige:

1. Eigler, P., Langeard, E., Marketing usluga, Vitagraf d.o.o., Rijeka, 1999.
2. Buzzel, D.R., Gale, T.B., The PIMS Principles, The Free Press, New York, 1987.
3. Gronroos, C.: Service Management and Marketing – Managing the Moments of Truth in Service Competition, Maxwell Macmillan International Editions, Lexington Books, Lexington, Mass, 1990.
4. Kotler, P., Lane, K.,K., Upravljanje marketingom 12. Izd., MATE d.o.o., Zagreb, 2008.
5. Muller, J., Srića, V., Upravljanje odnosom s klijentom, Delfin razvoj managementa, Zagreb, 2005.
6. Ozretić, D., Đ., Marketing, Adverta d.o.o., Zagreb, 2005.
7. Panian, Ž., Odnosi s klijentima u e – poslovanju, Sinergija nakladništvo d.o.o., Zagreb, 2003.
8. Paavola, H., Categories of Loyalty Toward Meaning – based Theory of Customer Loyalty, Advances in Consumer Research – European Conference Proceedings vol. 7
9. Reicheld, F.,F., Loyalty – based management, Harvard Business Review vol. 71, no. 2

10. Vranešević, T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000.

Internetske stranice:

1. Christian Medica, <http://www.christian-medica.from.hr/> ( srpanj, 2016)
2. Dm, <http://www.dm-drogeriemarkt.hr/> (srpanj)
3. Konzum, <https://www.konzum.hr> (srpanj, 2016)
4. Nivago, <https://www.nivago.hr/> (lipanj)
5. Poslovni dnevnik, <http://www.poslovni.hr/> (lipanj)
6. Sybasse Customer Asset Managemen Solutions, <http://www.sybase.com> ( lipanj, 2016)

## POPIS PRILOGA

### Popis slika:

1. Slika 1: Prikaz izgleda jednog od Sustava upravljanja odnosima s korisnicima.....9
2. Slika 2: Prikaz MultiPlusCard kartice.....43
3. Slika 3: Prikaz magazina „Plus za mene“.....45
4. Slika 4: Primjer dm active beauty časopisa.....50
5. Slika 5: Prikaz dm active beauty kartice.....51

### Popis tablica:

1. Tablica 1: Sedam važnih razlika između materijalnih, opipljivih proizvoda i usluga.....15
2. Tablica 2: Utjecaji na proces donošenja potrošačke odluke.....25
3. Tablica 3: Razlike između istraživanja tržišta (promatrano tradicionalno) i istraživanje zadovoljstva klijenata.....37
4. Tablica 4: Usmjerenje na tržišni udio nasuprot usmjeranju na zadovoljstvo klijenata.....39
5. Tablica 5: Zadovoljan prema nezadovoljnom klijentu.....41

## Sažetak

Lojalnost kupaca danas je od presudne važnosti za opstanak poduzeća. Da bi poduzeće stvorilo lojalnost svojih kupaca oni im trebaju biti na prvom mjestu i cijelo poslovanje treba biti usmjereno prema njima i prilagođeno njihovim željama i potrebama.

CRM sustav od velike je pomoći poduzećima jer putem njega zaposlenici imaju uvid u sve informacije o klijentima, a i sami zaposlenici međusobno lakše komuniciraju i izmjenjuju informacije. Usluge su zbog svojih obilježja rizične za kupnju te se zbog toga kupci često oslanjaju na usmene preporuke.

Poduzeća Konzum i dm uzeta su za primjer kao jedna od najuspješnijih poduzeća u Hrvatskoj i šire jer se svojim kvalitetnim proizvodima i uslugama, programom vjernosti i sudjelovanjem u raznim humanitarnim projektima izdvajaju od ostalih poduzeća.

## SUMARRY

Customer loyalty today is crucial importance for the company survival. To create customers loyalty they should be in the first place and the whole business should be directed towards them and adapted to their needs and wishes.

Customer relationship management system is great help to companies because through it employees have access to all information about customers and they also can easily communicate with each other and exchange information faster. Because of the services characteristics customers often rely on word of mouth.

Konzum and dm are taken for example as one of the most successful companies in Croatia and beyond because of its quality products and services, loyalty programs and participation in many humanitarian projects.