

Sveučilište Jurja Dobrile  
Fakultet ekonomije i turizma  
„dr. Mijo Mirković“

ANAMARIJA PERKOVIĆ

STRATEGIJA USLUŽNOG PODUZEĆA U SITUACIJAMA NEZADOVOLJSTVA  
KORISNIKA USLUGA

Završni rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile  
Fakultet ekonomije i turizma  
„dr. Mijo Mirković“

STRATEGIJA USLUŽNOG PODUZEĆA U SITUACIJAMA NEZADOVOLJSTVA  
KORISNIKA USLUGA

Student: Anamarija Perković  
Broj indexa: 576-ED, redovni student  
Studijski smjer: Marketinško upravljanje  
Kolegij: Ponašanje kupaca usluga  
Mentor: prof.dr.sc. Lenko Uravić

Pula, 2016.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Anamarija Perković, kandidat za magistra 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:

---

U Puli, rujan 2016.

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. RAZUMIJEVANJE USLUGA .....	3
2.1. Ekonomski značaj usluga .....	3
2.2. Definiranje usluga .....	3
2.3. Specifična obilježja usluge .....	6
2.3.1. Neopipljivost .....	6
2.3.2. Nedjeljivost .....	7
2.3.3. Neusklađivost .....	8
2.3.4. Heterogenost .....	8
2.4. Marketinški miks u upravljanju uslugama .....	9
2.5. Uslužni susreti kao točke kontakta s korisnikom.....	12
2.5.1. Definiranje i vrste uslužnih susreta .....	12
2.5.2. Uslužni susreti u procesu kupnje i korištenja usluge .....	13
2.5.3. Kritični događaji u uslužnim susretima .....	17
2.5.4. Korisnik kao uzrok ometanja izvršenja usluge .....	18
3. SREDIŠNJA ULOGA ZADOVOLJSTVA .....	20
3.1. Definiranje zadovoljstva.....	20
3.2. Utjecaj zadovoljstva korisnika na kupnju.....	22
3.3. Zadovoljstvo korisnika i profit .....	23
3.4. Zadovoljstvo nasuprot kvaliteti.....	26
3.5. Kategorije korisnika prema razini zadovoljstva .....	27
3.6. Čimbenici zadovoljstva korisnika i tolerancije na neodgovarajuću kvalitetu usluge .....	30
3.7. Upravljanje odnosima s korisnicima – CRM.....	36
4. ŽALBE U FUNKCIJI ZADOVOLJSTVA I LOJALNOSTI KORISNIKA .....	41
4.1. Značaj praćenja i rješavanja žalbi korisnika .....	41
4.2. Aktivnost poduzeća u svezi žalbi.....	45
4.2.1. Strategije obnavljanja usluge .....	45
4.2.2. Operativne smjernice u svezi žalbi.....	46
4.3. Uslužne garancije u funkciji zadovoljstva korisnika .....	48
4.4. Rješavanje nezadovoljstva korisnika usluge pruženom uslugom.....	49
5. POSTUPAK RJEŠAVANJA ŽALBE U PODUZEĆU VIPNET D.O.O.....	52

5.1. Općenito o poduzeću Vipnet d.o.o.....	52
5.2. Postupak rješavanja žalbi korisnika tvrtke Vipnet d.o.o. ....	53
5.3. Kritički osvrt .....	54
6. ZAKLJUČAK .....	56
LITERATURA.....	58
POPIS TABLICA.....	60
POPIS PRIKAZA.....	61

## 1. UVOD

Živimo u turbulentnim vremenima, na tržištu koje je dinamično, surovo i gdje se svakim danom pišu nova pravila igre, a „zlatni recepti“ ne postoje. Konkurencija je svakim danom sve brojnija i jača, i poduzeće bi u takvim okolnostima trebalo zadržati postojeće i privući što veći broj novih korisnika. Potrebno je prije svega korisnika zadovoljiti, jer njega tada obilježava vjernost, ponavljanje kupnje i povoljan utjecaj na potencijalne korisnike. Zadovoljstvo je u izravnoj vezi sa lojalnošću korisnika. Lojalnost se odražava kao kontinuirana kupnja određene usluge koja je rezultat stava korisnika da je zadovoljan kombinacijom kvalitete, vrijednosti i cijene. No, ako i dođe do nezadovoljstva da se to nezadovoljstvo pokuša riješiti na najbrži način te nezadovoljnog korisnika pretvoriti u zadovoljnog i lojalnog.

Lojalnost korisnika prema proizvođaču ili pružatelju usluge je stanje koje se može opisati kao njegovo opredjeljenje da stalno ili najčešće koriste uslugu koja mu je potrebna od istog pružatelja usluga. Iako se poduzeća trude da proizvodima ili uslugama koje plasiraju na tržište kod kupca pobude zadovoljstvo ili zadovoljenje njegovih potreba, ponekad to nije moguće. Poduzeća osluškujući glas tržišta nastoje otkloniti pogreške koje nastaju u procesu pružanja usluga te time kod svojih korisnika stvaraju zadovoljstvo i lojalnost prema poduzeću.

Svrha diplomskog rada je obraditi koje to strategije uslužna poduzeća koriste u situacijama nezadovoljstva korisnika usluga. U tom kontekstu ukazati na značaj lojalnosti za uslužna poduzeća i prednosti koje poduzeće ima uspješnim rješavanjem žalbi korisnika usluga.

Rad se sastoji od šest poglavlja, od kojih su četiri poglavlja podijeljena na manje cjeline i odnose se na teorijski dio o uslugama i zadovoljstvu. U prvom dijelu definiraju se usluge, kako se dijele, te koje su specifičnosti usluga. Treći dio govori o zadovoljstvu korisnika usluga, što za poduzeće znače zadovoljni korisnici, te što poduzeće mora činiti da bi zadovoljni korisnici postali lojalni. Zadovoljstvo je rezultat subjektivne procjene o tome da li je odabrana alternativa ispunila ili premašila očekivanja. Zbog specifičnosti usluga velika je mogućnost da će prilikom uslužnih susreta doći do grešaka koje će kod korisnika usluga izazvati nezadovoljstvo. U četvrtom poglavlju diplomskog rada objašnjeno je zbog čega korisnici mogu biti nezadovoljni isporukom usluge, što korisnici mogu činiti da bi smanjili svoje nezadovoljstvo ili dobili zadovoljenje za loše isporučenu uslugu. Peto poglavlje

diplomskog rada odnosi se na dio rješavanja žalbi u poduzeću Vipnet d.o.o., odnosno što poduzeće poduzima u slučaju nezadovoljstva korisnika, te na koji sve način nezadovoljan korisnik može riješiti svoje nezadovoljstvo.

Tijekom provedbe istraživanja za potrebe rada korištena je metoda promatranja i ispitivanja, te su se koristile brojne znanstvene metode kao što su metoda analize i sinteze, dedukcije i indukcije, metoda deskripcije, klasifikacije.

## 2. RAZUMIJEVANJE USLUGA

### 2.1. Ekonomski značaj usluga

Kao potrošači, usluge koristimo svakodnevno, razgovaramo telefonom, odlazimo u banku, posjećujemo kafiće i restorane. Ponekad u tim susretima s uslugama dolazi do zadovoljstva pruženom uslugom, ali isto tako dolazi i do nezadovoljstva. Do nezadovoljstva korisnika pruženom uslugom može doći zbog loše kvalitete pružene usluge, neljubaznosti i nemotiviranog osoblja pružatelja usluge, zbog kasne isporuke usluge ili drugih nepogodnosti. Pružatelj usluga isto tako imaju probleme pri pružanju usluga. Nemogućnost pronalaska kvalitetnog i odgovarajućeg osoblja pružatelja usluga, nužnost zadovoljenja sve zahtjevnijih korisnika te potrebe snižavanja troškova i zadržavanja profitabilnosti utječu na razinu kvalitete usluga.

Profitni potencijal usluga je značajan. Brojna poduzeća koja se tradicionalno smatraju industrijskim, sve više na različite načine ugrađuju u svoje poslovanje usluge u cilju poboljšanja svoga konkurentskog položaja na tržištu. Također, u ekonomijama svijeta sve su značajnije uslužne djelatnosti. Udio usluga u vrijednosti bruto društvenog proizvoda (BDP) kontinuirano raste kako u nacionalnim ekonomijama, tako i na globalnoj razini i danas u većini zemalja prelazi 50% BDP-a. Istovremeno se sve veći broj ljudi zapošljava u uslužnim poduzećima.

Uspješne organizacije danas se sve više oslanjaju na usluge koje pružaju specijalizirane uslužne organizacije jer im to omogućuje kvalitetniju uslugu uz relativno niži trošak. Danas je informacijska tehnologija postala sastavnim dijelom poslovanja pa su savjetodavne usluge i usluge prilagođene specifičnim zahtjevima korisnika vrlo tražene.

### 2.2. Definiranje usluga

Usluge nije jednostavno definirati jer se sastoje od mnogih komponenti koje nisu fizičke materijalne prirode. Usluge se mogu definirati na više načina:

„Usluga je bilo koje djelo ili čin koje jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira posjedovanjem nečega. Njezina proizvodnja može i ne mora biti vezana za fizički proizvod“ (Kotler, P., 2001.).



„Usluge su aktivnosti, koristi ili zadovoljstva koja se nude na prodaju ili se pružaju vezano uz prodaju dobara“ (Ozretić Došen, Đ., 2002.).

Usluga je aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, a ne rezultira promjenom vlasništva kao što je slučaj kod proizvoda.

Sukladno udjelu usluge u ponudi poduzeća, Kotler razlikuje pet kategorija ponude (Kotler, P., 2006.):

1. Potpuno opipljiv proizvod, poput paste za zube,
2. Opipljiv proizvod s pratećim uslugama, kao što je prodaja automobila koji je opipljivi proizvod, uz koji auto nude servis, usluge kreditiranja, besplatni info telefon i slično,
3. Hibridni proizvod, kada se ponuda sastoji od jednakih dijelova proizvoda i usluga,
4. Većinska usluga s pratećim manjinskim dijelom proizvoda i usluga, kada se uz prijevoz putničkim vlakom konzumira hrana i piće.
5. Potpuna usluga, koja se sastoji isključivo od usluge, primjerice masaža.

Usluge mogu ovisiti o opremi kao što ovisi poduzeće za automatsko pranje automobila ili o ljudima kao što je slučaj kod računovodstvenih usluga. Usluge također mogu zahtijevati prisutnost korisnika, kao što je usluga frizera, dok primjerice računalni serviser može popravljati računalo bez prisutnosti vlasnika.

Usluge često čine integralni dio ponude proizvođača dominantno opipljivih proizvoda, npr. Proizvođači računalne opreme nude garancije, usluge edukacije korisnika, servis, održavanje.

Usluge je moguće klasificirati prema uobičajenim kriterijima kao i fizičke proizvode, gdje se susreće klasifikacija prema tri kriterija (Nefat, A.,2005/06).

S aspekta klasičnog marketinga usluge se dijele na:

1. Konvencionalne usluge – u te usluge spadaju bankarske usluge,
2. Shopping usluge – tu ubrajamo turistički paket usluga,
3. Specijalne usluge – usluge odvjetnika.

S aspekta trajanja koristi usluge se dijele na:

1. Trajne usluge – kao što su usluge šišanja,
2. Netrajne usluge – kao što je podizanje gotovine na bankomatu.

Usluge se još mogu podijeliti na:

- a. Potrošne usluge – ako poduzeće prodaje pojedincu,
- b. Industrijske usluge – ako poduzeće svoje usluge prodaje drugom poduzeću, business to bussines usluge (B2B).

U skladu sa specifičnostima usluga one se mogu klasificirati i prema više posebnih kriterija (Nefat, A., 2005/06):

1. Prema djelatnostima – to je tradicionalni način grupiranja usluga pa se govori o bankarskim uslugama, industrijskim uslugama, telekomunikacijskim uslugama i slično.
2. Prema stupnju opipljivosti uslužnog procesa – neke usluge su više opipljive tu se govori o usluzi prehrane, odjeća prema narudžbi, čišćenje kuće. Neke usluge su više neopipljive kao usluge obrazovanja.
3. Prema tome tko ili što je izravan primalac uslužnog procesa – usluge mogu biti usmjerene k samim kupcima usluge kao što su usluge javnog prijevoza. Usluge također mogu biti usmjerene prema različitim predmetima koje pojedinci posjeduju. Primjer, kada pojedinac traži servisiranje automobila koji posjeduje izvršenje usluge nije direktno usmjerena prema njemu nego prema autu koji pojedinac posjeduje.
4. S obzirom na vrijeme i mjesto pružanja usluge – kupac može posjetiti uslužnu organizaciju, primjer odlazak klijenta u banku ili u frizerski salon. Usluga može „doći“ do kupca kao što je dostava hrane u kuću. Isporuka usluge može biti i putem fizičkog kanala kao što je bankarska transakcija putem telebankinga.
5. S obzirom na prilagodbu korisnika nasuprot standardizaciji – usluge se mogu klasificirati na one koje su vrlo standardizirane kao što su usluge prijevoza autobusom gdje je ta usluga standardizirana u smislu rute i

voznog reda. Isto tako usluga može biti i usko prilagođena kupcima kao što je slučaj kod kirurgije ili taxi prijevoza.

6. Prema prirodi odnosa s kupcima – neke usluge podrazumijevaju formalni odnos u kojem je svaki korisnik usluge poznat i sve transakcije se individualno bilježe, poput bankarskih usluga. Postoji i mogućnost korištenja usluga gdje neidentificirani korisnik koristi usluge, primjer gdje TV postaja ne zna tko sve prati njezin emitirani program.
7. S obzirom u kojem su pogodnosti, oprema i ljudi sastavni dio iskustva korištenja usluge – ovisi o tome dali je kupac više u interakciji s fizičkim ambijentom ili manje. Primjer: usluga prehrane – ambijent, osoblje, hrana je znatno opipljivije od usluge osiguranja – polica osiguranja i susret s agentom osiguranja.
8. S obzirom na obujam usklađenosti ponude i potražnje – neke uslužne djelatnosti imaju konstantnu potražnju dok se druge susreću s velikim fluktuacijama. Zbog toga je potrebno raznim marketinškim strategijama i akcijama dovesti u ravnotežu potražnju za uslugama s raspoloživim kapacitetom pružatelja usluge.

Prikazana klasifikacija pomaže menadžeru u utvrđivanju toga u čemu se stvarno sastoji naša usluga, kakve su vrste procesa uključene u stvaranju srži proizvoda koji se nude kupcima, te kakav je položaj kupaca u korištenju usluge.

### 2.3. Specifična obilježja usluge

Ključna specifična obilježja usluga su: neopipljivost, nedjeljivost, neusklađivost, heterogenost.

#### 2.3.1. Neopipljivost

Uslugu se ne može vidjeti, dotaknuti, isprobati, ne može se kupiti i ponijeti kući. Budući da su usluge neopipljive korisnici očekuju potvrdu o kvaliteti usluge ovisno o mjestu, ljudima, opremi, komunikacijskom materijalu, simbolima ili cijeni usluge.

Kako bi zadovoljili korisnike i stekli povjerenje, poduzeća moraju neopipljivim uslugama dati fizičke dokaze i slikovite predodžbe o usluzi. Primjer: korisnik veterinarskih usluga traži određenu uslugu za svog ljubimca, kupuje napor veterinara koji pruža takve usluge, a to rezultira rješanjem problema, liječenjem i ozdravljenjem životinje. Pomagala kojima se veterinar služi dio su usluge jer prate ili podupiru njezino pružanje, ali sami po sebi bez ekspertize veterinara, za korisnika su bezvrijedni.

Marketinški odgovor na neopipljivost može biti osiguranje opipljivosti kroz:

- uređenje ureda,
- namještaj i uredsku opremu,
- uniforme zaposlenika,
- izražene simbole,
- web stanicu,
- pakiranje,
- učinkovito oglašavanje i slično.

### 2.3.2. Nedjeljivost

Kod opipljivih fizičkih proizvoda (npr. odjeća, obuća, namještaj), proces proizvodnje prethodi prodaji i potrošnji. Nasuprot tome, usluge karakterizira istovremenost proizvodnje i potrošnje, odnosno pružanja i korištenja. Ako osoba pruža uslugu ona je i dio te usluge. Korisnik je obično prisutan u trenutku pružanja usluge pa se može zaključiti da obje strane utječu na ishod usluge.

Primjer: turistički paket – zrakoplovni prijevoz, noćenje i doručak u hotelu, izlet, razgledavanje grada sa vodičem i dr., označavaju usluge čije su pružanje i korištenje istovremeni, tj. ne mogu se pružiti bez prisutnosti gosta, korisnika usluge.

Pružanje brojnih usluga zahtjeva fizičku prisutnost korisnika, npr. liječničke usluge, frizerske usluge, putnički prijevoz. Postoje usluge kod kojih je fizička prisutnost korisnika usluge opcijaska, npr. automehaničarske usluge. Postoje usluge kod kojih se kontakt obavlja putem tehnologije, npr. Internet bankarstvo. Bez obzira na intenzitet kontakta, uvijek postoji istovremenost pružanja i korištenja usluge.

### 2.3.3. Neuskладиštivost

Usluge, za razliku od opipljivih proizvoda, ne možemo pohraniti i upotrijebiti u nekom budućem razdoblju. Ponuda je vezana uz određeni trenutak i neiskorišteni kapacitet ne može biti pohranjen za buduću potražnju. Primjer: neiskorišteno noćenje u hotelskoj sobi u vrijeme predsezona, ne može se pohraniti za korištenje u sezoni kad će se tražiti krevet više. Upravo iz razloga što nije moguće uskladištiti uslugu, pojedini pružatelji usluga će svom korisniku naplatiti uslugu u slučaju da nije na vrijeme otkazao rezervaciju. Propušten dogovor se naplaćuje jer je vrijednost usluge postojala samo u tom trenutku.

### 2.3.4. Heterogenost

Temelji se na ljudskom faktoru. Što je stupanj radne intenzivnosti veći, heterogenost je izraženija. Ista osoba može različito pružati uslugu različitim korisnicima ili se usluga može razlikovati iz dana u dan, npr. usluga koju pruža frizer u salonu, konobar u kafiću i slično.

Daljnijim istraživanjima utvrđeno je da se opis usluga temeljen na prethodnim karakteristikama različito održava u pojedinim situacijama. Stoga je razvijen pristup razlikovanju roba i usluga koji pomaže razlikovanju marketinga usluge od marketinga roba prema devet sljedećih obilježja (Lovelock, C, Wirtz J., 2007.):

1. Kupci ne stječu vlasništvo usluge vlasništva – neopipljivost i neuskладиštivost razlog su nemogućnosti vlasništva nad uslugom. Kupnjom opipljivog proizvoda kupac postaje vlasnikom proizvoda i može s njime raditi što želi. Kupnja usluge predstavlja kupnju prava korištenja, npr. smještaja u apartmanu, vremena odvjetnika, liječnika i slično. Pružanje usluge ne završava prijenosom vlasništva s prodavača na kupca.
2. Uslužni proizvodi su neopipljivi – iako postoji opipljivi element izvedba usluge je neopipljiva. Koristi opipljivost proizvoda proizlaze iz njegovih fizičkih karakteristika (boja, oblik, veličina, materijal). Kod usluga korist proizlazi iz prirode izvedbe usluge.
3. Uključenost kupca u proizvodni proces – korisnici usluge aktivno su uključeni u stvaranje uslužnog proizvoda, npr. da surađuju s uslužnim osobljem u frizerskom salonu, bolnici ili da se samo uslužuju putem cash automata. Na temelju toga postoji klasifikacija usluga koja se zasniva na intenzitetu kontakta korisnika sa uslužnom organizacijom.

4. Ljudi kao dio proizvoda – vrlo je bitan kontakt sa uslužnim osobljem. Ono može biti značajan čimbenik doživljaja kvalitete usluge. Kod usluga gdje je značajan kontakt s ljudima, korisnici nisu samo u kontaktu sa uslužnim osobljem nego i sa ostalim korisnicima što može utjecati na doživljaj usluge. Primjer: veliki redovi pred blagajnama u trgovačkim centrima i sporost zaposlenog osoblja mogu se negativno odraziti na raspoloženje kupaca.
5. Veća nepostojanost inputa i outputa – prisustvo osoblja i drugih kupaca otežava standardizaciju i kontrolu nepostojanosti inputa i outputa.
6. Teže vrednovanje usluge od strane kupaca – fizičke proizvode možemo ocijeniti prije kupnje: boja, veličina, cijena. Kod usluga nije moguće vrednovanje prije korištenja same usluge.
7. Ne postoji skladištenje usluge – usluga nije fizički predmet pa se ne može skladištiti za naknadnu prodaju.
8. Čimbenik vremena je relativno značajan – jer je za korištenje usluge potrebno nazočnost korisnika, ali su korisnici često prisiljeni čekati da im se obavi usluga. Brzina izvršenja usluge je često ključni čimbenik dobre usluge.
9. Različiti kanali distribucije – za razliku od proizvoda koji se distribuiraju fizičkim kanalima, usluge se mogu isporučiti elektronskim medijima ili fizičkim kanalima na određenom mjestu pri čemu je bitan kontakt korisnika i pružatelja usluge.

#### 2.4. Marketinški miks u upravljanju uslugama

Klasični marketinški miks koji uključuje „4P“ proizvod (Product), cijenu (Price), distribuciju (Place), promociju (Promotion), nadopunjuje se s ljudima (People), fizička pojavnost (Physical Evidence), proces (Process).

1. Proizvod – proizvod će imati različiti stupanj opipljivosti ovisno o navedenom stupnju uključenosti usluge u ponudu. Uslužni proizvodi se sastoje od srži proizvoda koji odgovara primarnoj potrebi korisnika i dodatnih uslužnih elemenata koji olakšavaju upotrebu ili dodaju vrijednost srži proizvoda.
2. Cijena i ostali troškovi usluge – zbog velike konkurencije na tržištu cijena usluge je postala važan čimbenik diferencijacije u izboru korisnika što potiče poduzeće da teži što višoj kvaliteti i često nude i besplatne usluge, kao što je na primjer besplatan

prijevoz kupljenog namještaja kupcu. Obzirom na teškoću određivanja kvalitete usluge nastaje problem procjenjivanja njene vrijednosti. Upravo iz tog razloga se događa da korisnici ponekad visoku cijenu povezuju s visokom kvalitetom, što i ne mora biti pravilo.

3. Distribucija – specifičnost distribucije proizlazi iz činjenice da se usluge proizvode, prodaju i konzumiraju na istom mjestu i u isto vrijeme. Isporuka usluge može biti putem fizičkih ili elektronskih kanala distribucije, ovisno o prirodi usluge.

4. Promocija – poduzećima koji se bave uslugama preporučuje se planiranje i realizacija različitih aktivnosti promocije, jer im jedino komunikacija s korisnicima može omogućiti opstanak i dugoročan uspjeh na tržištu.

Promocija ima tri glavne funkcije u uslužnom marketingu:

- osiguranje informacija i savjeta,
- uvjeravanje ciljnih kupaca.
- ohrabrivanje ljudi da koriste tu uslugu.

U uslužnom marketingu, veliki dio komunikacije je edukacijskog karaktera, posebno za nove kupce. Ta se edukacija može odnositi na koristi usluge, mjesto i način gdje se ona može dobiti i na upite o sudjelovanju u uslužnom procesu.

5. Ljudi – važan dio ponude koji se ne smije zanemariti su ljudi, njihova znanja, sposobnosti i vještine te motivacija za kvalitetan rad i pružanje usluga. To su „svi ljudski sudionici koji imaju udjela u isporuci usluge i stoga utječu na kupčeve percepcije: osoblje organizacije, korisnici i ostali korisnici u uslužnom okruženju“ (Zeithaml, V.A., Bitner, M. J., 2006.). Interakcija s korisnicima čini osoblje ključnom karikom za uspjeh na tržištu. Upravljanje zaposlenicima ključna je zadaća svakog menadžera, a središnja točka uspješnog pružanja usluge je upravljanje kontaktom između poduzeća i korisnika, odnosno primatelja usluge.

Zbog toga uspješna poduzeća provode obuku i motivaciju svojeg osoblja u cjelini, a posebno onog osoblja koje je u izravnom kontaktu s kupcima. Ako poduzeće na odgovarajući način zadovolji potrebe korisnika, oni postaju lojalniji i spremniji izaći u susret poduzeću ako zatreba.

6. Fizička pojavnost – važan je dio ponude poduzeća jer su korisnici pod utjecajem onoga što vide ili onoga što bi voljeli vidjeti, a istovremeno daje mogućnost korisniku da procijeni pružatelja usluge. To je „okruženje u kojem se isporučuje usluga i gdje su organizacije i korisnici u interakciji, te svaka opipljiva komponenta koja olakšava izvršenje ili komunikaciju usluge“ (Zeithaml, V.A., Bitner, M. J., 2006.).

Vidljivi elementi kvalitete usluge jesu zgrade, uređenje interijera, oprema, osoblje, znakovi, tiskani materijali i ostali fizički premeti. Fizički elementi imaju utjecaja na stvaranje utiska korisnika o poduzeću i usluzi. Upravo na taj način poduzeće od neopipljive usluge pokušava kreirati nešto opipljivo.

7. Proces – procesom se opisuje metoda i slijed aktivnosti uslužnog operativnog sustava. Pružatelji usluge mogu promatrati i analizirati zadovoljstvo korisnika i tijekom samog pružanja usluge te ukoliko je potrebno i korigirati kvalitetu usluge. Korisnici dolaze u mnoge kontakte s poduzećem u njihovim nastojanjima traženja proizvoda i usluga.

Svaki kontakt bez obzira kupuje li korisnik ili koristi proizvod ili uslugu ima utjecaja na zadovoljstvo korisnika i stvaranje njihove predodžbe o očekivanoj i stvarnoj vrijednosti proizvoda ili usluge.

8. Vrijeme pružanja usluge – vezano je za mjesto pružanja usluge, jer je specifičnost usluge da se prodaju i konzumiraju u isto vrijeme na istom mjestu.

U upravljanju marketingom usluga poduzeća se moraju voditi specifičnostima pojedine usluge i prilagođavati se potrebama potrošača. Danas su potrošači sve zahtjevniji, a tržišna utakmica sve jača pa stoga pružatelji usluga moraju biti sve kreativniji u osmišljavanju usluga koje će u potpunosti ispuniti želje potrošača i osigurati im isporuku očekivanog.



## 2.5. Uslužni susreti kao točke kontakta s korisnikom

### 2.5.1. Definiranje i vrste uslužnih susreta

Uslužni susreti se dešavaju svaki puta kada je korisnik u interakciji sa uslužnom organizacijom. „Uslužni susret je vremensko razdoblje tijekom kojeg su korisnici u izravnoj interakciji s pružateljem usluge“ (Nefat, A., 2003.). To može biti kratak susret ili slijed usluga. Njega treba shvatiti kao susret kupca i sa čime on dolazi u kontakt. Potrebno je spoznati da je uslužni susret, zapravo, „trenutak istine“ o poduzeću koje pruža uslugu i da je ubuduće uspjeh moguć samo ukoliko menadžment uspije upravljati potrošačkim percepcijama usluge.

S aspekta menadžmenta može se govoriti o tri generalna tipa uslužnih susreta:

1. Uslužni susreti na daljinu – nema ljudskog kontakta već je osoba u interakciji sa strojem za pružanje usluge, bankomati, Internet bankarstvo.
2. Telefonski kontakti – složeniji su od susreta na daljinu jer uključuju više varijabilnosti u interakciji. Ton glasa, znanje zaposlenih i efikasnost u rješavanju problema kupaca postaju važni kriteriji za ocjenu kvalitete usluge.
3. Neposredni osobni susreti – odigravaju se između zaposlenih i kupca u direktnom kontaktu licem u lice. Ovi susreti su vrlo složeni jer sadrže verbalno i neverbalno ponašanje, te opipljive znakove kao što su odjeća zaposlenih, oprema, brošure, fizičko okruženje.

Intenzitet kontakta između pružatelja i primatelja usluge može biti različit, pa se govori o (Nefat, A., 2015/16):

1. Uslugama visokog intenziteta kontakta – to su one usluge kod kojih kupci osobno posjećuju uslužno poduzeće i aktivno se uključuju u interakciju sa zaposlenima tijekom pružanja usluge. Tu dolazi do visoke razine kontakata i s opremom i ljudima. Kupci moraju biti obavezno prisutni da bi se usluga izvršila. U usluge visokog kontakta spadaju sve usluge obrade ljudi, ali mogu i obrade vlasništva, mentalni poticaji i informacije. Primjer: frizerske usluge ili medicinske usluge su usluge obrade ljudi. Kod bankarskih usluga ljudi i dalje žele visok kontakt s osobljem, odlazak

korisnika u banku i ako su im dostupne i druge mogućnosti koje štede vrijeme i novac kao što je Internet bankarstvo.

2. Uslugama srednjeg intenziteta kontakta – to su usluge gdje postoji manja angažiranost kupca koji mogu posjećivati uslužno poduzeće, ali ne moraju ostati tijekom cijelog procesa pružanja usluge. One uključuju manju angažiranost s pružateljem usluge. Svrha takvih kontakata je često ograničena na uspostavu odnosa i definiranje uslužne potrebe, dostavu i preuzimanje fizičkog vlasništva nad kojim se provodi usluga, te težnju rješavanja problema.
3. Uslugama niskog intenziteta kontakta – podrazumijeva vrlo malo ili ništa fizičkog kontakta između kupaca i pružatelja usluga. Kontakt se može održavati putem kanala fizičke distribucije ili putem elektronskih medija. U ovu skupinu spadaju usluge obrade mentalnih poticaja i usluge obrade informacija. Mnoge usluge visokog kontakta transformirane su u usluge niskog kontakta sa razvojem kupnje od kuće, telefonskog bankarstva ili traženja i kupovanja proizvoda putem web-stranica.

#### 2.5.2. Uslužni susreti u procesu kupnje i korištenja usluge

Kada kupci odluče kupiti uslugu oni prolaze proces kupnje usluge. Proces kupnje usluge sastoji se od nekoliko faza: faza prije kupnje, faza susreta i faza nakon kupnje usluge.

Obilježja faza su sljedeća:

##### 1. Faza prije kupnje

Odluka o kupnji i upotrebi usluge stvara se u prvoj fazi. Najprije je potrebno spoznati potrebu, što nam treba za zadovoljenje određene potrebe. Različite čovjekove potrebe često se svrstavaju prema poznatoj Maslowljevoj hijerarhiji potreba.

Osnovne ljudske potrebe prema važnosti su:

1. fiziološke potrebe (hrana, voda, toplina, stan),
2. potrebe za sigurnošću (fizička sigurnost i sigurnost od gubitka posla i imovine),

3. potrebe za povezivanjem (čovjek je ljudsko biće i ima potrebu za povezivanjem i prihvaćanjem od drugih ljudi),
4. potrebe za štovanjem (donosi moć, ugled i status),
5. potrebe za samopotvrđivanjem (maksimizirati potencijal i postići nešto u životu).

Prva aktivnost kupca je traženje informacija, ta potraga može biti kratka ili duga, gdje kupac može naići na nekoliko alternativnih ponuđača usluge. Raspoloživost informacija o uslugama danas puno pridonosi Internet, web stranice, forumi gdje se razmjenjuju iskustva.

Ako je kupac već iskoristio određenu uslugu aktivnost traženja informacija se preskače i ide se odmah na vrednovanje alternative.

U fazi vrednovanja alternative stvaraju se očekivanja od usluge, snažno je obilježje iskustva i povjerenja. Javlja se rizik kod kupca. Svi proizvodi i usluge mogu biti teški ili laki za vrednovanje, te uključuju obilježja traženja, iskustva i povjerenja. Obilježja traženja obuhvaćaju ona obilježja koja korisnici mogu vrednovati prije kupnje. Tu ulazi većina fizičkih proizvoda. Obilježja iskustva se mogu spoznati samo tijekom ili nakon korištenja određene usluge ili proizvoda. Tu se ubrajaju ugostiteljske usluge ili turističke usluge. Obilježja povjerenja uključuju karakteristike koje korisnici teško ili gotovo nemoguće vrednuju čak i nakon kupnje i potrošnje, kao što je medicinska dijagnostika ili popravak automobila.

Percepcije rizika zasnovane su na kupčevom sudu o mogućnosti negativnog izbora.

Kategorije percipiranih rizika su (Loverlock, C. J., 2007.):

- funkcionalni: nezadovoljavajući rezultat usluge,
- financijski: gubitak novca, neočekivani troškovi,
- vremenski: izgubljeno vrijeme, posljedice kašnjenja,
- fizički: osobna ozljeda ili šteta na imovini,
- psihološki: strah ili negativne emocije,
- društveni: što će drugi misliti ili kako će reagirati,
- senzorni: neželjeni učinci na pet osjetila.

Kako bi se taj rizik smanjio ili eliminirao kupci isprobavaju neku od strategija smanjenja rizika prije odluke da kupe uslugu (Ibidem, str.14):

- Traženje informacija iz odgovarajućih osobnih izvora,
- Oslanjanje na reputaciju poduzeća,
- Traženje garancija i upozorenja,
- Traženje mogućnosti da se usluga isproba prije kupnje,
- Ispitivanje kompetentnog osoblja o konkurentskim uslugama,
- Proučavanje fizičkih objekata ili drugih fizičkih predmeta,
- Korištenje web stranica za usporedbu ponuda usluga.

Istovremeno, i uslužna organizacija može provoditi strategije za smanjenje percipiranog rizika (Ibidem, str14):

- nudeći jamstva ostvarenja,
- garancija povrata novca ili ponavljanja usluge,
- omogućavajući potencijalnim korisnicima da se prethodno upoznaju s uslugom kroz brošure, web stranice i video snimke,
- ohrabrujući potencijalne korisnike da posjete uslužne objekte prije kupnje,
- postavljajući vidljive procedure sigurnosti,
- obučavajući uslužno osoblje da se s korisnicima ophodi s poštovanjem i empatijom,
- osiguravajući cjelodnevni pristup besplatnim telefonom centru usluge korisnicima ili informativnoj Web stranici,
- isporukom automatiziranih poruka o predviđenim problemima u svezi usluge (npr. o kašnjenjima aviona),
- davanje korisnicima online informacije o statusu narudžbe ili postupka.

## 2. Faza uslužnog susreta

Nakon odluke o kupnji određene usluge kupci doživljavaju uslugu koju su izabrali. Dolazi do susreta između kupca i pružatelja usluge. Uslužni susreti mogu biti putem osobne komunikacije, osobne interakcije između kupca i uslužnog osoblja u uslužnoj organizaciji, gdje kupac dolazi u uslužnu organizaciju i tamo dobiva uslugu, npr. plaćanje na šalteru

poslovnice FINA-e, ili putem interakcije sa strojem ili računalom, npr. plaćanje računa preko interneta.

Kod usluge visokog kontakta kupci doživljavaju uslugu putem nekoliko aspekata: priroda okruženja usluge, osoblje koje je u kontaktu s kupcima, podražavajuće usluge i ostali kupci. Kupci preko svih tih aspekata vrednuju kvalitetu usluge.

Okruženje usluge uključuje sva opipljiva okruženja gdje se odvija isporuka usluge. To može biti eksterijer, velika pregledna parkirališta oko trgovačkog centra, interijer, lijepo uređen trgovački centar, lijepe police, dobra rasvjeta. Razni mirisi ili zvukovi utječu na raspoloženje kupaca i na donošenje odluke o kupnji. Pojava i ponašanje ostalih kupaca isto utječu na percepciju kvalitete usluge. Primjer: kupac odlučuje o odlasku u određeni trgovački centar jer se u njemu osjeća ugodno zbog lijepog uređenja, ugodne atmosfere, ne stvaranja velikih gužvi na blagajnama i dugog stajanja u redu.

Uslužno osoblje je najznačajniji čimbenik mnogih usluga visokog kontakta. Oni imaju izravan kontakt sa kupcem.

Na kupčevu percepciju o kvaliteti usluge osim znanja, vještine, motiviranosti pružatelja usluge utječe i njihov izgled, ponašanje, komunikacija s korisnikom usluge. Nedovoljna spremnost zaposlenika na interakciju s kupcem može dovesti do toga da kupac odustane od kupnje u tom poduzeću.

Podražavajuće usluge se sastoje od materijala i opreme i svih za kupce nevidljivih procesa koji zaposlenicima u prednjim redovima dozvoljavaju da svoj posao odgovarajuće obavljaju.

Ostali kupci mogu utjecati na zadovoljstvo ili nezadovoljstvo iskustva pružanja usluge. Kada se u restoranima uslužuje mnogo gostiju istovremeno što dovodi do čekanja na izvršenje usluge može djelovati na smanjenje kupčeve percepcije o kvaliteti uslužnog procesa.

### 3. Faza nakon kupnje

U fazi nakon kupnje vrednuju se ostvarena usluga i dolazi do formiranja budućih namjera. Kupci vrednuju kvalitetu usluge usporedbom toga što su očekivali sa onim što percipiraju da

su dobili. To može rezultirati zadovoljstvom i odlukom da će opet koristiti tu uslugu, kupac postaje lojalan kupac, ili može rezultirati nezadovoljstvom ako iskustvo sa uslugom ne ispuni očekivanja.

### 2.5.3. Kritični događaji u uslužnim susretima

Kritični susreti se dešavaju svaki puta kada se sastanu pružatelji usluga i potrošači. „Kritični događaji su posebni susreti između kupaca i zaposlenih u organizacijama koji su posebno zadovoljavajući ili posebno nezadovoljavajući za obje strane“ (Nefat, A., 2015/2016).

Tehnika kritičnih događaja (CIT) je metodologija prikupljanja i kategorizacija takvih događaja u uslužnim susretima. Ti kritični događaji mogu se promatrati s aspekta kupca i osoblja:

1. kupčeva perspektiva – proučavanjem kritičnih susreta mogu se pribaviti korisne informacije za buduće poboljšanje procesa isporuke usluge. Otkrivanjem pogrešaka u uslužnim susretima i njihovim ispravljanjem dovest će do povećanja kupčeve percepcije kvalitete usluge.

Negativne kritične susrete je potrebno rješavati na zadovoljavajući način što dovodi do jačanja lojalnosti jer kupac uviđa da je organizaciji zaista stalo do njega. Pri svakom kritičnom susretu kupci imaju mogućnost da ocjene davaoca usluge i formiraju mišljenje o kvaliteti usluge.

2. perspektiva zaposlenih – kako se radi o dvostranom odnosu potrebno je razumjeti i viđenje situacije od strane zaposlenih. Korisnici usluga često svojim ponašanjem mogu omesti kvalitetno izvršenje usluge od strane pružatelja usluge.

U CIT istraživanju događaji se dijele u skupine zadovoljavajućih i nezadovoljavajućih za korisnike, te se mogu podijeliti u tri skupine (Nefat, A., 2015/2016.):

1. Reakcija zaposlenika na neodgovarajuću uslugu,
2. Reakcija zaposlenika na zahtjev za prilagodbom i poboljšanjem usluga,
3. Zakašnjele i ne tražene reakcije zaposlenika.

Utvrđeno je da kada su zaposlenici reagirali na ispravljanje neodgovarajuće usluge da je rezultat bio dvostruko više nezadovoljavajući nego zadovoljavajući. Kada su korisnici zahtijevali poboljšanje usluge rezultati su u pravilu bili više zadovoljavajući nego nezadovoljavajući. U trećoj skupini rezultati akcija su bili podjednako zadovoljavajući i nezadovoljavajući.

#### 2.5.4. Korisnik kao uzrok ometanja izvršenja usluge

Tijekom korištenja usluga neki korisnici mogu negativno utjecati na proces i sam rezultat isporuke usluge. Dešava se da zbog korisnika koji ometaju uslužni proces bude ugrožen odnos i sa drugim korisnicima usluga u danom trenutku. Poduzeća trebaju pokušati „izolirati“ osobe koje ometaju uslužni proces da takve osobe ne bi stvarale probleme i ostalim korisnicima usluge. Postoji nekoliko kategorija problematičnih korisnika, to su (Nefat, A., 2015/2016.):

1. Kradljivac – to su korisnici koji nemaju namjeru platiti uslugu ili počine krađe u uslužnim poduzećima. U skupinu kradljivaca spadaju i oni koji plaćaju putem ukradenih čekova ili kreditnih kartica. Uslužna se poduzeća od kradljivaca štite na razne načine od sistema elektroničke zaštite, nadzornih kamera, do zaštitara koji prerušen u kupca obilazi police trgovine i promatra kupce.
2. Korisnik koji krši pravila – kod usluga, budući da se radi o interakciji s drugim korisnicima usluga, postoje određena pravila ponašanja da bi se izbjegle konfuzne situacije. Pravila mogu biti donesena u cilju zaštite zdravlja korisnika dok se neka postavljaju da bi se osiguralo glatko odvijanje operacija. Pravila su pretežno definirana radi sigurnosti ljudi i omogućavanja normalnog tijeka pružanja usluga.
3. Ratoboran korisnik – odnosi se na osobe koje protestiraju jer usluga nije izvršena kako treba ili kupac smatra da mu usluga nije pružena na odgovarajućoj razini kvalitete. Uzrok problema kod pružanja usluga ne mora uvijek biti uslužno osoblje jer i kupci svojim ponašanjem utječu na kvalitetnu izvedbu usluge.

Kod reakcija korisnika treba razlikovati nezadovoljstvo i ratobornog korisnika. Nezadovoljni korisnici žele saznati tko ili što je odgovorno za nezadovoljavajuću uslugu, dok ratoborni

korisnici smatraju da situacija nije poštena, žele se osvetiti organizaciji ili čak nekoga ozlijediti. Ako dođe do susreta s ratobornim korisnikom, najprije ga treba pokušati umiriti, a ako to nije moguće tada treba zvati osiguranje i udaljiti ga od ostalih kupaca.

4. Korisnici u obiteljskoj svađi – predstavljaju potkategoriju ratobornih korisnika, samo što se u tom slučaju svađa odvija između korisnika. Potrebno je reagirati i smiriti situaciju da ne bi došlo do ometanja ostalih korisnika usluge.
5. Razbijač – odnosi se na ljude koji uništavaju opremu, npr. telefonske aparate u javnim govornicama, pisanje grafita, šaranje, uništavanje sjedala u autobusima ili kinodvoranama. Treba pokušati spriječiti takve aktivnosti putem preventivnog djelovanja, poboljšanja sigurnosti, dobro osvjetljenje, edukacija korisnika o korištenju opreme i upozorenja o mogućnostima oštećenja, upozorenjima o naplaćivanju naknade za počinjenu štetu.
6. Zaboravni korisnici – postoje i korisnici koji iz raznih razloga nenamjerno ne plaćaju usluge. Do toga može doći zbog umora korisnika usluge, zaboravnosti. Rješenje tog problema može biti u vidu plaćanja usluge unaprijed, npr. ulaznice za priredbe, filmove. Moguće je i predočiti račun odmah nakon korištenja usluge.

Ponašanje problematičnih korisnika može se negativno odraziti na ostale korisnike te rezultirati njihovim odlaskom s uslužnog mjesta ili se uključiti u problematično ponašanje. Može imati negativan učinak i na uslužno osoblje gdje moral zaposlenika može biti narušen, zaposlenici mogu izgubiti radni elan ili je imovina poduzeća uništena.



### 3. SREDIŠNJA ULOGA ZADOVOLJSTVA

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

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

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

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

Korisnici mogu prestati kupovati proizvod iz raznih razloga kao što je smanjenje kupovne moći, napuštanje tržišta i sl, ali bit koncepta vrijednosti i zadovoljstva korisnika upućuje na to da se napuštanje zbog nezadovoljstva i zbog dobivene vrijednosti manje od one koja je bila očekivana kada su se procjenjivale alternative, mora minimalizirati.

#### 3.1. Definiranje zadovoljstva

Zadovoljstvo može biti definirano na razne načine, ali prevladavajući je onaj gdje se zadovoljstvo promatra kao rezultat subjektivne procjene o tome je li odabrana alternativa ispunila ili premašila očekivanja. Zadovoljstvo korisnika se po nekim autorima unosi u novinu u upravljanje marketingom, dok po drugima i nije ništa drugo doli „dobar marketing“. Zadovoljstvo korisnika i vrijednost za korisnike, na čemu počiva koncept zadovoljstva,

ugrađeni su u srž upravljanja marketingom. U tablici broj 1 prikazane su razine zadovoljstva korisnika i posljedica koje one imaju na izvedbu korisnika.

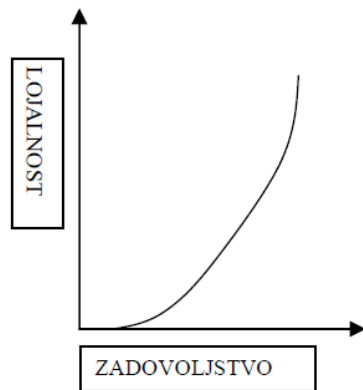
Tablica 1. Razine zadovoljstva

<b>Iskustvo/Izvedba</b>	<b>Korisnikov doživljaj</b>	<b>Razina zadovoljstva</b>	<b>Posljedica</b>
Stvarna vrijednost proizvoda/usluge	Bolji od očekivanog	Oduševljenost	Reći će ostalima i ponovit će kupnju ako bude u mogućnosti (lojalnost)
	Očekivan	Zadovoljstvo	Reći će ostalima, može prijeći konkurenciji ako mu obeća dodatnu korist
	Lošiji od očekivanog	Nezadovoljstvo	Prijeći će konkurenciji ako bude imao ikakve mogućnosti

Izvor: T. Vranešević: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing 2000., str.192.

Svi korisnici mogu zauzeti jedno od ova tri stanja. Zadovoljni korisnici veća su vrijednost za poduzeće od nezadovoljnih, ali tek oduševljeni korisnici znače stvarnu lojalnost. Reakcije korisnika različite su glede tih triju razina i uglavnom se iskazuju kroz spremnost preporuke, namjere ponovne kupnje i pozitivnu usmenu predaju. Preporuke su posebno značajne za poduzeća profesionalnih usluga kao što su pravnici, računovođe, konzultanti, jer se njihove kvalitete pružene usluge ne mogu vrednovati unaprijed, te zbog toga pozitivnih komentari zadovoljnih korisnika smanjuju rizik za nove kupce. Svakom poduzeću cilj trebaju biti oduševljeni korisnici, jer je vjerojatnost da će oni ponovno kupiti proizvod ili uslugu šest puta veća od vjerojatnosti da će to učiniti zadovoljni korisnici (Freedman, D.H., 1993.).

Prikaz 1. Odnos lojalnosti i zadovoljstva korisnika



*Izvor : T.Vranešević : Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing 2000., str. 193.*

### 3.2. Utjecaj zadovoljstva korisnika na kupnju

Glavni dio današnjeg poslovanja jest natjecanje s poznatim proizvodima koji imaju mnogo konkurenata, a gdje je ponovna kupnja osnovni ključ uspjeha. Ponovljena kupnja je važna jer ako nje nema, smanjuje se tržišni udio, osim ako se pridobivanjem novih klijenata ne nadomjestite oni koji su otišli. Zadržavanje korisnika je profitabilnije od privlačenja, jednostavnije je prodavati nekome tko je bio korisnik i tko je doživio vrijednost proizvoda ili usluge nego preotimati korisnike od drugih tvrtki. Troškovi neophodnog, skupog „preotimanja“ korisnika mogu biti raspoređeni na veći obujam prodaje ako postoje brojni lokalni korisnici. To treba promatrati u usporedbi sa stanjem male ili nikakve stope ponovne kupnje u kojemu svi troškovi trebaju biti pokriveni samo proizvodima koji se prvi put prodaju novom korisniku. To je opterećeno s većim troškovima privlačenja. Cijeli jedinični trošak privlačenja tereti samo jednog korisnika, točnije jedan proizvod ili uslugu. Jedinični trošak privlačenja korisnika relativno je velik u usporedbi s jediničnom cijenom proizvoda te ga je neophodno rasporediti na ponovnu kupnju klijenta koji je već jednom privučen. Ako korisnik ponovi kupnju, zadrži li ga se, jedinični trošak njegova privlačenja raspoređuje se na sve proizvode koje on ponovno kupi tijekom vremena. Ti proizvodi iz ponovne kupnje terete troškovi zadržavanja korisnika, ali su oni redovito znatno manji nego troškovi privlačenja ili osvajanja korisnika. Poželjna je visoka stopa zadržavanja korisnika, te je ta stopa veća što je proizvod relativno skuplji i što su veće potencijalne posljedice prelaska na drugi proizvod ili uslugu. Namjera ponovne kupnje je veća što su iskustva s tim proizvodom ili uslugom

pozitivnija i uvećana za učinak komuniciranja s korisnicima. Zadržavanjem korisnika zasniva se na iskušanoj, stvarnoj vrijednosti za korisnike. Ako je ona veća nego što je za konkurentske proizvode/usluge, korisnik će preferirati taj proizvod u smislu prvenstva kupnje među sličnim proizvodima, ili čak s obzirom na druge alternativne načine potrošnje novca.

Preferiranje proizvoda ili usluge u smislu njihove ponovne kupnje dolazi na osnovi pozitivnog iskustva. Korisnik se mora osjetiti zadovoljnim dok je upotrebljavao taj proizvod i mora ga se sjećati sa zadovoljstvom. Ti pozitivni osjećaji moraju biti zasnovani na doživljenom ispunjavanju potreba i njihovu očekivanju prigodom prve kupnje i nakon nje. Sve se to primjenjuje i na nezadovoljstvo korisnika kupljenim proizvodom/uslugom, ali u suprotnom smjeru.

Činitelji ponovne kupnje prvenstveno je iskustvo stvarne uporabe proizvoda i usluga, ali jednim dijelom i komunikacija od strane tvrtke pri kupovanju, ali i primjeni prethodnog proizvoda. Ti su činitelji važni u postizanju pozitivnog iskustva. Nije dovoljno da proizvod, na način kako poučava tradicionalni marketing, ispunji potrebe i želje pa da ponovna kupnja bude izvjesna. Ponovna kupnja je uglavnom izvjesna kada očekivanja u smislu ispunjavanja potreba i želja budu nadmašena te kada se postigne visoka razina zadovoljstva, a to će biti moguće tek ako stvarna vrijednost proizvoda bude u najmanju ruku ista, ali poželjnije je i veća od očekivane vrijednosti (Vranešević T., 180).

### 3.3. Zadovoljstvo korisnika i profit

U marketingu, zadovoljstvo korisnika je već dugo vremena prepoznato kao središnji koncept, kao važan cilj svih poslovnih aktivnosti. Zadovoljstvo korisnika temeljna je postavka u brojnim definicijama marketinga. Pri tome valja uzeti u obzir da se posljednjih nekoliko godina širi spoznaja da pružanje totalnog proizvoda i usluga visoke vrijednosti, a što podrazumijeva i prateće usluge, utječe na profitabilnost tvrtke preko zadovoljstva korisnika. Zadovoljstvo korisnika može poslužiti kao pokazatelj uspješnosti tvrtke u prošlosti, sadašnjosti i kao indikator uspješnosti u budućnosti. Zadovoljstvo korisnika je vodeći indikator uspješnosti tvrtke s određenim proizvodom ili uslugom u budućnosti. Predvidjeti buduću uspješnost proizvoda ili usluge najlakše je praćenjem zadovoljstva korisnika tim istim proizvodom ili uslugom – zadovoljstvo korisnika je prediktor opetovane kupnje i iskazuje se lojalnošću korisnika. Veća je vjerojatnost da će zadovoljniji korisnici biti lojalniji proizvodu, usluzi i tvrtki od nezadovoljnih.

Zadovoljstvo korisnika moguće je promatrati dvojako – kao rezultat točno određene transakcije i kumulativno kao zbroj svih dosadašnjih transakcija koje je korisnik imao s proizvodom, uslugom ili tvrtkom. Sa stajališta rezultata određene transakcije zadovoljstvo korisnika je prosudba nakon kupnje, dok je kumulativno zadovoljstvo rezultat svih transakcija u prošlosti.

Zadovoljstvo korisnika utječe na profitabilnost na sljedeći način: visoka razina zadovoljstva indikator je povećane lojalnosti sadašnjih korisnika, djeluje na smanjenje elastičnosti cijena i povećanu otpornost korisnika tvrtke na privlačenje od strane konkurencije. Visoka razina zadovoljstva ima za posljedicu manje troškove budućih transakcija, manje troškove sklopljenoga posla prvi put i povećane reputacije tvrtke. Povećana lojalnost sadašnjih korisnika znači da će više istih korisnika u budućnosti opet poslovati s tvrtkom. Ako tvrtka ima lojalne korisnike, to će se odraziti na njezinu uspješnost u smislu povrata ulaganja jer takvi korisnici osiguravaju stabilnost budućega pritoka gotovine.

Što su korisnici zadovoljniji to je vjerojatnije da će biti lojalniji i da će kupovati iste proizvode ili usluge ili da će kupovati od iste tvrtke. Kumulativna vrijednost od lojalnih korisnika može biti zaista velika (Vranešević T., 181)

Zadovoljstvo korisnika smanjit će elastičnost cijene kod sadašnjih korisnika. Zadovoljni će korisnici biti spremniji i više platiti za koristi za koje su sigurni da će dobiti i vrlo će vjerojatno biti tolerantniji prema povećanju cijene. Niska razina zadovoljstva podrazumijeva veću fluktuaciju korisnika, veće troškove zamjene korisnika koji napuštaju proizvod ili uslugu, s novima. Privlačenje novih korisnika stoji više jer njih treba uvjeriti u veliku očekivanu vrijednost da bi ih se preotelo od konkurenata čije proizvode ili usluge poznaju i s kojima mogu u određenoj mjeri biti zadovoljni, a da ne govorimo o troškovima privlačenja korisnika izrazito zadovoljnih s konkurentskim proizvodima ili uslugama.

Visoka razina zadovoljstva smanjuje troškove transakcija u budućnosti upravo zbog manje potrebe i neophodnosti stalnog privlačenja brojnih novih korisnika. Nadalje, zadovoljni će korisnici vjerojatnije kupovati češće i u većim količinama i pri tome će vjerojatnije kupovati i druge proizvoda i usluge od tvrtke. Stalno pružanje proizvoda i usluga koje zadovoljavaju korisnike povećat će profitabilnost i zbog troškova otklanjanja nedostataka u poslije kupovnom procesu. Troškovi privlačenja novih korisnika bit će manji za tvrtke čiji korisnici su izrazito zadovoljni i zbog utjecaja pozitivne usmene predaje lojalnih korisnika, što može biti značajan činitelj procjene očekivane vrijednosti za korisnike koji prvi put procjenjuju

alternative. Povećanje razine zadovoljstva korisnika utječe na imidž proizvoda/usluge i reputaciju tvrtke, a to može utjecati i na lakše uvođenje novih proizvoda i usluga od strane tvrtke lakšim privlačenjem novih korisnika.

Kod utjecaja zadovoljstva na profitabilnost treba uvijek imati na umu očekivanju vrijednost – jer uslijed povećanja cijena proizvodi mogu imati manju vrijednost za korisnike. Osnovna stvar je otkriti što čini vrijednost za korisnike i koji su pokretači njihova zadovoljstva.

Zadovoljni su korisnici prigoda za tvrtkin uspjeh, dok su nezadovoljni korisnici za nju velika prijetnja. Značenje zadovoljnih i nezadovoljnih korisnika sažeto je u tablici 2.

Tablica 2. Zadovoljan nasuprot nezadovoljnom klijentu

<b>Nezadovoljan klijent</b>	<b>Zadovoljan klijent</b>
- <b>samo 4% nezadovoljnih klijenata žali se izravno tvrtki</b>	- zadržavanje postojećeg klijenta stoji 4-5 puta manje nego osvajanje novog
- <b>preko 90% nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati ili doći u kontakt s tvrtkom</b>	- zadovoljni su klijenti spremni platiti više za proizvod/uslugu
- <b>svaki će nezadovoljan klijent o svom nezadovoljstvu reći u prosjeku devetorici drugih ljudi</b>	- svaki zadovoljni klijent reći će petorici drugih ljudi o dobrom proizvodu/usluzi

Izvor: Vranešević: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing 2000, 183

Povećani profit rezultira poradi:

- manjeg napuštanja korisnika
- veće lojalnosti korisnika
- dugotrajnijeg odnosa s korisnicima i
- većeg opsega prodaje srodnih proizvoda uz veću zaradu

Usmena predaja je iznimno vrijedna za svaku tvrtku, odnosno za formiranje očekivane vrijednosti proizvoda ili usluga.

Zadovoljstvo korisnika vodi lojalnost marke i svaka tvrtka treba shvatiti izvanrednu važnost kreiranja zadovoljstva. Što je veća razina zadovoljstva korisnika, veća je lojalnost, a to je

važno za tvrtku na dugi rok. Zadovoljstvo korisnika nije važno samo za tvrtku, već i za korisnika, ali je razlika što korisnici mogu birati, a tvrtke su te koje su izabrane. Zadovoljstvo podrazumijeva korisnikov pozitivni osjećaj o upotrijebljenom proizvodu ili usluzi, koji mu daje potvrdu da je napravio dobru transakciju, odnosno donio ispravnu odluku kada je odabrao između različitih alternativa. Ujedno, ono govori o ispunjavanju njegove potrebe odgovarajućim proizvodima i uslugama na odgovarajući način.

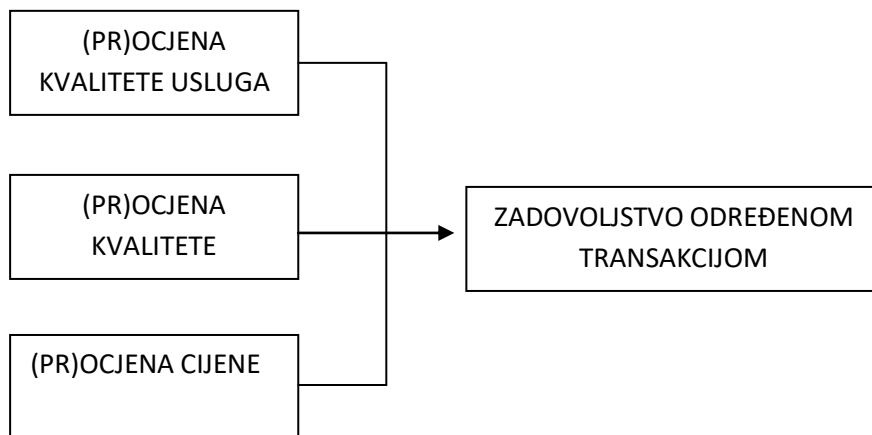
#### 3.4. Zadovoljstvo nasuprot kvaliteti

Koncept zadovoljstva korisnika zasniva se na konceptu vrijednosti. Već je rečeno da je vrijednosna strana najviše pod utjecajem kvalitete. Postoje sljedeće razlike između kvalitete usluga i zadovoljstva korisnika:

- dimenzije na osnovi kojih se procjenjuje kvaliteta specifičnije su, dok zadovoljstvo može rezultirati iz bilo koje dimenzije (a koja i ne mora biti isključivo vezana za kvalitetu)
- očekivanja kvalitete zasnivaju se na idealu ili percepciji najboljih, dok brojna pitanja koja nisu neposredno vezana uz kvalitetu mogu pomoći stvaranju zadovoljstva (npr. potrebe, percepcija „poštenja“)
- percepcija kvalitete ne zahtjeva iskustvo s uslugama ili pružateljem usluga, dok prosudba zadovoljstva to zahtjeva.

Zadovoljstvo korisnika je procjena orijentirana na određenu transakciju ili više uzastopnih transakcija; kvaliteta usluge je pak globalna procjena koja ne mora biti zasnovana na stvarnoj uporabi. Jednako tako nema usuglašenosti o tome pretpostavlja li zadovoljstvo korisnika kvalitetu usluge ili kvaliteta usluge pretpostavlja zadovoljstvo korisnika. Odnos kvalitete i zadovoljstva može se vidjeti na prikazu 2.

Prikaz 2. Sastavnice (pr)ocjenjivanja određene transakcije



Izvor: Vranešević: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing 2000, 185

Prikaz upućuje na to da korisnici procjenjuju svoje zadovoljstvo određenom transakcijom na osnovi spleta procjene kvalitete usluga, proizvoda i cijene. Pod kvalitetom proizvoda podrazumijevamo kvalitetu osnovnoga, dodirljivog proizvoda ili usluge. Ovaj prikaz je u skladnosti sa zagovornicima istraživača zadovoljstva koji govore da je kvaliteta uzrok, a zadovoljstvo posljedica.

### 3.5. Kategorije korisnika prema razini zadovoljstva

Zadovoljstvo korisnika moguće je promatrati dvojako, kao rezultat točno određene transakcije i kumulativno kao zbroj svih dosadašnjih transakcija koje je korisnik imao s proizvodom, uslugom ili poduzećem (Vranešević, T., 192). Zadovoljstvo korisnika iskazuje se lojalnošću korisnika. Veća je vjerojatnost da će zadovoljni korisnik biti lojalniji proizvodu, usluzi ili poduzeću od nezadovoljnih.

Moguće je razlikovati korisnike prema razini zadovoljstva i lojalnosti kao (Vranešević, T., 193):

1. „apostole“ – oni su najveća vrijednost poduzeća, korisnici koji su izrazito zadovoljni i iskazuju visoku razinu lojalnosti,
2. „plaćenike“ – kod tih je korisnika, iako imaju visoku razinu zadovoljstva, lojalnost osrednja i oni dolaze i odlaze, ovisno tko im je u stanju ponuditi više,



3. „zarobljenike“ – to su korisnici čija je razina zadovoljstva niska, ali iz raznih razloga iskazuju visoku lojalnost, nisu u mogućnosti promijeniti proizvod ili poduzeće, na neki način su u zamci,
4. „teroriste“ – to su korisnici s niskom razinom zadovoljstva koji nisu lojalni i koji napuštaju poduzeće.

Poduzeću treba biti cilj stvaranje „apostola“ i „zarobljenika“ te privlačenje „plaćenika“, a pod svaku cijenu izbjegavanje „terorista“.

Sveukupno zadovoljstvo ima pozitivan utjecaj na poslije kupovne namjere, što upućuje na to da se poduzeća ne smiju isključivo usmjeriti na otklanjanje i na neki način izbjegavanje nezadovoljstva korisnika. Poduzeća moraju zauzeti aktivan stav u naporima za kreiranje zadovoljstva korisnika, da zadovoljstvo korisnika ne bi poprimalo stanje niti zadovoljstva niti nezadovoljstva.

Kupac se veže zadovoljstvom, a kad je zadovoljan on je besplatna promocija poduzeća, manje je osjetljiv na ponudu drugih i rado prihvaća i druge proizvode iste organizacije. Zadovoljan kupac govori o svome zadovoljstvu nekolicini dok je potpuno drugačije s nezadovoljnim kupcem koji će o svome nezadovoljstvu govoriti nekoliko puta većem broju ljudi. Kupac je zadovoljan ukoliko dobije ono što očekuje od proizvoda ili usluge.

Zadovoljstvo korisnika upućuje na ono što tvrtka radi dobro u odnosu na ono što radi loše, dok vrijednost za korisnike upućuje na ono što bi tvrtka uopće trebala raditi. Vidljivo je nadopunjavanje tih dvaju istraživanja; istraživanje vrijednosti za korisnike podloga je istraživanju zadovoljstva te ih treba promatrati kao jedan pothvat, proces ili istraživački projekt. Istraživanje zadovoljstva i vrijednosti za korisnike treba provoditi kontinuirano, ali u različitim razdobljima. Vrijednost je stabilnija kategorija jer se uglavnom odnosi na posljedice i krajnje stanje uporabe proizvoda, dok je zadovoljstvo više usmjereno na značajke proizvoda i usluga i svakodnevno iskustvo korisnika s proizvodima, uslugama i tvrtkom. Odnos vrijednosti za korisnike i zadovoljstva korisnika prikazano je prikazom 3.

### Prikaz 3. Usporedba vrijednosti za korisnike i zadovoljstva korisnika

<b>VRIJEDNOST ZA KLIJENTE:</b>	<b>ZADOVOLJSTVO KLIJENATA;</b>
<b>- što klijenti žele od proizvoda/usluge</b>	-reakcija klijenata i njihovi osjećaji što su primili
<b>- iskaz budućeg usmjerenja: neovisno o vremenu uporabe usluge ili proizvoda</b>	- tendira iskazivanju povijesnog usmjerenja, prosudba je stvorena tijekom uporabe usluge ili proizvoda
<b>- postoji neovisno o bilo kakvoj ponudi proizvoda/usluge ili bilo koje tvrtke</b>	- ocjena je usmjerena na određeni proizvod ili uslugu ili tvrtku
<b>- pruža smjernicu za tvrtku: što tvrtka treba učiniti da stvori vrijednosti</b>	- pruža dokaze tvrtki: kako tvrtka ostvaruje ili bi trebala ostvarivati napore u stvaranju vrijednosti

Izvor: Vranešević: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing 2000, 194

Istraživanje zadovoljstva temelji se na postavci da je ono razlika između spoznate vrijednosti i očekivanja, s time da je očekivana i spoznata vrijednost približno jednaka i da očekivana i spoznata vrijednost mogu biti znatno različite. Na osnovi razlika između očekivane i spoznate vrijednosti korisnici mogu biti nezadovoljni, zadovoljni ili izrazito zadovoljni tj. oduševljeni. Tvrtke čiji su korisnici samo zadovoljni moraju biti i dalje oprezne jer zadovoljni korisnici nisu otporni na privlačenje konkurencije. Ako konkurencija takvim korisnicima ponudi više, neku veću očekivanu vrijednost, oni im mogu povjerovati i od njihove lojalnosti tvrtki neće ostati ništa. Drukčija je situacija s izrazito zadovoljnim tj. oduševljenim korisnicima, oni su otporni na zov konkurencije i iskazuju znatno višu razinu lojalnosti.

Pri proučavanju zadovoljstva kupaca treba stalno imati u vidu nekoliko parametara:

- zadovoljstvo je dinamičan proces, on se stalno mijenja, s obzirom na stupanj zadovoljenja potrebe, na promjene očekivanja, promjene u subjektivnom i objektivnom prostoru kupaca,

- ne postoji univerzalno, opće zadovoljstvo kupaca, nego je to skup niza pojedinačnih zadovoljstava koje tek u svom ukupnom djelovanju daju zadovoljstvo kupca kao pojedinca,
- zadovoljstvo je relativan pojam, jer lojalnost kupaca ne može se zadržati čak ni zadovoljstvom koje osjeća, jer želi upoznati i druge proizvode i usluge.

### 3.6. Čimbenici zadovoljstva korisnika i tolerancije na neodgovarajuću kvalitetu usluge

Čimbenici koji utječu na zadovoljstvo korisnika su raznovrsni, s presudnim utjecajem percepcije kvalitete. Također ovisno o tipu usluga na koje se odnose.

U literaturi se spominje sedam čimbenika koji utječu na afinitet korisnika na kvalitetu pružene usluge u kontaktnim centrima (Cleveland, B., Mayben, J., 2001.). Oni utječu na sve, na vrijeme koje korisnici žele provesti u redu čekanja prije nego odustanu, koliko će puta ponovno probati nazvati kada dobivaju signal zauzete linije. Također utječu na to kako pozivatelji doživljavaju ponuđenu uslugu kontaktnog centra.

1. Stupanj motivacije – Koliko su pozivatelji motivirani? Primjerice, pozivatelji koji često imaju problema s naponom dulje će čekati u redu kako bi dobili „Hrvatsku Elektroprivredu“ nego oni koji imaju pitanja u vezi računa.
2. Dostupnost alternativa – Postoje li alternativni telefonski brojevi ili kanali preko kojih klijent može doći do centra? Ukoliko su visoko motivirani i ne postoje alternative, pokušavat će mnogo puta u slučaju zauzetih linija i općenito će duže čekati u redu čekanja. Ali ako znaju za alternativne brojeve ili druge automatizirane usluge (telefaks, web, i sl.) vjerojatno će pokušati s njima. Možda će i osobno doći, ako postoji maloprodajno mjesto, poslovnica ili slično.
3. Kvaliteta usluga konkurencije – U slučaju da je konkurentska usluga jednostavnija za korištenje i lakše joj je pristupiti, vjerojatnije je da će korisnik tamo i otići.
4. Razina očekivanja – Ugled tvrtke ili organizacije u distribuciji usluga ili razina kvalitete ponuđene usluge imaju utjecaj na toleranciju korisnika.

5. Raspoloživo vrijeme – Zanimanje i radno mjesto pozivatelja imat će utjecaj na njegovu toleranciju. Američki doktori koji zovu osiguravateljske kuće poznati su po svojoj netoleranciji na čak i srednje-dugačke redove čekanja. Umirovljenici, s druge strane, vjerojatno imaju više raspoloživog vremena na čekanje.
6. Tko plaća poziv? – U pravilu, pozivatelji su tolerantniji na čekanje ako zovu na besplatni pozivni broj. Ne tolerantniji su, čak i na minimalno čekanje, ako plaćaju pozive sami ili još više ako zovu brojeve s posebnim uslugama (npr. 062 i 060).
7. Ponašanje ljudi – Vrijeme, raspoloženje pozivatelja i doba dana također utječu na toleranciju korisnika.

Sedam navedenih čimbenika nisu konstantni već se stalno mijenjaju. Važno je razumijevati one koji utječu na vlastiti kontaktni centar, a neka od pitanja o kojima treba razmisliti su: Koliko su motivirani pozivatelji? Koji pozivatelji su najmanje motivirani? Zašto? Koji su najmotiviraniji i zašto? Imamo li neke alternative? Želimo li da neke alternative korisnici koriste, a neke ne? Što pozivatelji očekuju? Što konkurenti nude? Nudimo li besplatan poziv? Može li životni stil utjecati na očekivanja naših korisnika, itd.

Iako se koncept zadovoljstva korisnika čini jednostavnim, još nema konsenzusa što je zadovoljstvo i koja je njegova konstrukcija. O tome ima nekoliko poznatih teorija: (188):

- Teorija jednakosti – prema kojoj se zadovoljstvo javlja kada uključene strane u procesu osjećaju da su rezultati razmjene na neki način u ravnoteži s ulaganjima, kao što su troškovi, vrijeme i napor; da su u proporcionalnom odnosu s ravnotežom ulaganja rezultata druge strane u procesu razmjene.
- Teorija značajki – prema kojoj je rezultat kupnje promatran s obzirom na uspjeh ili neuspjeh, i posljedica toga je značajka bilo unutarnjih činitelja kao što je spoznaja kupovnih sposobnosti ili napora, ili vanjskih činitelja kao što su teškoće pri kupovnom procesu, utjecaj napora drugih, kao što su sugestije prodajnog osoblja, na određene proizvode ili usluge, ili jednostavno sreća.
- Teorija izvedbe – vjerojatno je najjednostavniji, najjasniji i najneposredniji koncept za razumijevanje. Prema toj teoriji zadovoljstvo korisnika je izravno povezano sa značajkama izvedbe proizvoda ili usluge koje mogu biti određene objektivno

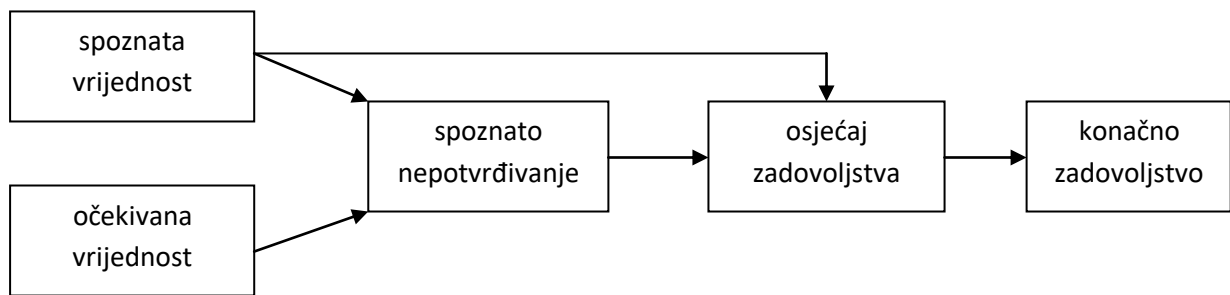
- Teorija potvrde očekivanja najdominantnija je teorija koju je jednostavno predstaviti široko prihvaćenom definicijom: klijenti oblikuju očekivanja o uspješnosti značajki proizvoda prije kupnje. Nakon kupnje i primjene pojavljuje se razina stvarne uspješnosti koja se uspoređuje s očekivanjima, i to u smislu bolje od ili lošije od prosudba koja je rezultat te usporedbe označena je negativnim nepotvrđivanjem ako je proizvod lošiji od očekivanja, pozitivnim nepotvrđivanjem ako je proizvod bolji od očekivanog, ili jednostavno potvrđivanjem ako je proizvod u skladu s očekivanjem.

Može se zaključiti da je zadovoljstvo relativne naravi i varira tijekom vremena. Stoga istraživanja zadovoljstva trebaju biti usmjerena prema okolnostima pod kojima se javlja usporedba očekivanja i izvedbe. Sveukupno zadovoljstvo ima pozitivan utjecaj na poslije kupovne namjere, što upućuje na to da se tvrtke ne smiju isključivo usmjeriti na otklanjanje i na neki način izbjegavanje nezadovoljstva korisnika, moraju zauzeti aktivan stav u naporima za kreiranje zadovoljstva korisnika, da zadovoljstvo korisnika ne bi poprimilo stanje niti zadovoljstva niti nezadovoljstva.

Sljedeće upućene psihološke teorije pružaju osnovu za promatranje oblikovanja stavova i zadovoljstva korisnika i potvrđuju teoriju o zadovoljstvu kao potvrdi očekivanja:

- Teorija kognitivne disonance – govori da potrošač usklađuje svoj prijašnji stav s ocjenom sadašnje uspješnosti i da poistovjećuje svaku neznatnu razliku između očekivanja i rezultata.
- Teorija kontrasta – sugerira da učinak iznenađenja uzrokuje da potrošači povećavaju svaku veću razliku između očekivanog i dobivenog.
- Teorija uopćavanja negativnosti – sugerira da svako nepotvrđivanje očekivanja vodi k snažnijem osjećaju nezadovoljstva nego što bi bilo izraženo osjećanje zadovoljstva od potvrđenog očekivanja.
- Teorija asimilacije – kontrasta – govori da postoji širina prihvaćanja i odbijanja u nečijoj percepciji i sugerira da poruke o proizvodu ili usluzi trebaju kreirati što je moguće veće očekivanje (Vranešević T, 190).

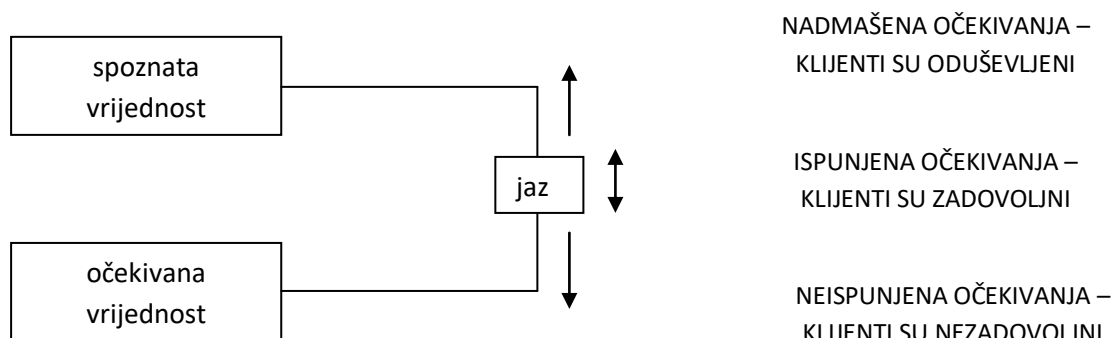
Prikaz 4. Teorija potvrde očekivanja



Izvor: Vranešević: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing 2000: 190

Mjera uspješnosti svakog proizvoda ili usluge je koliko je primljena vrijednost ispunila očekivanje. Spoznata uspješnost proizvoda ili usluge uspoređuje se s onim što se očekivalo i što se dobilo. Očekivanja mogu biti pod raznim utjecajima, kao što je na primjer za proizvode s uspostavljenim standardom kvalitete, no svaki korisnik pojedinačno kreira očekivanu vrijednost pojedinačno doživljava, iskušava stvarnu vrijednost i ima određenu razinu zadovoljstva. Očekivanja korisnika se ne smiju promatrati kao stalna i stabilna kategorija; nasuprot tome, očekivanja su promjenjiva prije kupovnog procesa, tijekom kupovnog procesa, ali i tijekom uporabe proizvoda ili usluga uslijed različitih utjecaja: Teoriju potvrđivanja očekivanja moguće promatrati kao teoriju jaza, gdje se zadovoljstvo formiralo na osnovi razlike između onog što je korisnik očekivao i onoga što je dobio, prikaz 5.

Prikaz 5: Jaz između očekivane i stvarne vrijednosti



Izvor; Vranešević: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing 2000: 191

Ovdje se može reći da postoji određena zona tolerancije, korisnici će biti zadovoljni ako se odnos stvarne vrijednosti nađe u toj zoni, odnosno da neka manja neispunjenja očekivane

vrijednosti neće biti uzrokom nezadovoljstva, ali jednako će tako i neka mala nadmašivanja očekivane vrijednosti za rezultat imati samo razinu zadovoljstva, a ne oduševljenost koje je rezultat znatnog nadmašivanja očekivanja. Razlika između te tri moguće razine zadovoljstva, tj. nezadovoljstva, zadovoljstva i oduševljenosti, vide se u prikazu 6.

Prikaz 6. Razine zadovoljstva

ISKUSTVO/IZVEDBA	KLIJENTOV DOŽIVLJAJ	RAZINA ZADOVOLJSTVA	POS LJEDICA
<b>Stvarna vrijednost proizvoda/usluge</b>	Bolji od očekivanog	Oduševljenost	Reći će ostalima i ponovit će kupnju ako bude u mogućnosti (lojalnost)
	Očekivan	Zadovoljstvo	Reći će ostalima, može prijeći konkurenciji ako mu obeća dodatnu korist
	Lošiji od očekivanog	nezadovoljstvo	Prijeći će konkurenciji ako bude imao ikakve mogućnosti

Izvor: Vranešević: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing 2000: 192

Svi korisnici mogu zauzeti jedno od ova tri stanja; pri tome treba napomenuti da cilj tvrtke ne smije biti njihovo puko zadovoljstvo. Svakako da su zadovoljni korisnici veća vrijednost za tvrtku od nezadovoljnih, ali tek oduševljeni korisnici znače stvarnu lojalnost.

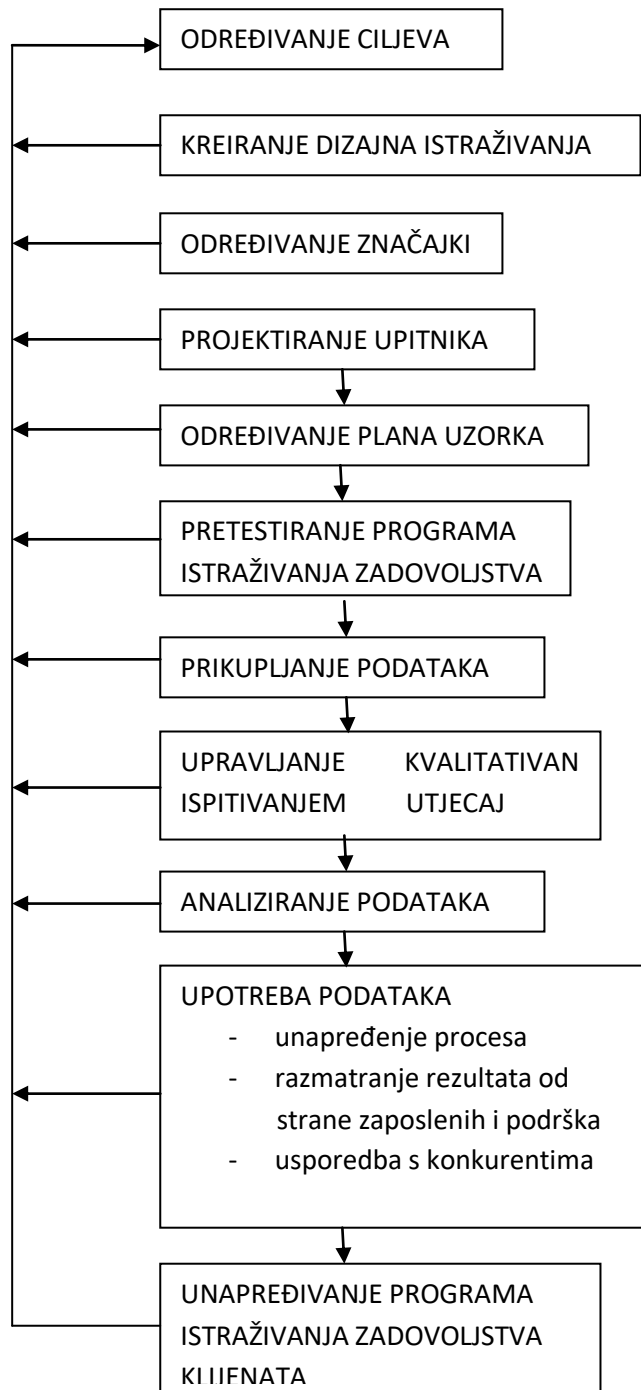
Planiranje i provođenje istraživanja zadovoljstva korisnika (Vranešević T, 207):

1. određivanje metode ispitivanja (telefon, pošta itd.)
2. formuliranje generičkog upitnika (instrumenta istraživanja)
3. željeno proširivanje generičkog upitnika
4. određivanje veličine upitnika
5. pretestiranje upitnika (ispitivanja)
6. obuka ispitivača (prema potrebi)
7. provođenje ispitivanja
8. praćenje kvalitete procesa ispitivanja

Prema ovim, ali i u skladu s drugim istraživanim izvorima, ključna je etapa određivanje značajki i dimenzija vrijednosti, odnosno, onih značajki koje određuju zadovoljstvo za korisnike. Istraživanje zadovoljstva korisnika naslanja se na analizu vrijednosti za korisnike, ali budući da je praćenje zadovoljstva kontinuiran proces, ne treba se poduzimati istraživanje

vrijednosti za korisnike u svakom valu istraživanja zadovoljstva, jer se vrijednosti sporije mijenjaju. Ali da bi se znalo istražuju li se značajke i dimenzije proizvoda koje određuju vrijednost za korisnika, potrebno je tu vrijednost provjeravati u pravilnim razmacima (npr. svake 2-3 godine) ili prema potrebama u slučaju nekih poremećaja ili promijenjenih okolnosti na tržištu.

Prikaz 7. Etape programa istraživanja zadovoljstva klijenata



Izvor: Vranešević: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing 2000: 208



### 3.7. Upravljanje odnosima s korisnicima – CRM

Korisnik je danas broj jedan element po važnosti svakog procesa poslovanja, na kojem sva poduzeća zasnivaju svoje poslovanje, donose odluke i planiraju buduće aktivnosti, a sve s ciljem ostvarivanja boljeg i profitabilnijeg poslovnog rezultata. Zadovoljstvo sadašnjih i budućih korisnika može se postići dobrom komunikacijom i njihovim upoznavanjem, što omogućuje revolucionarni CRM sustav.

CRM eng. Customer relationship management je skup alata za upravljanje poslovanja i odnosima sa korisnicima. Omogućava praćenje rada sa korisnicima, pisanje ponuda, ugovora ili narudžbi. Korištenje CRM-a omogućava jednostavnije praćenje rada svih djelatnika, te istovremeno ubrzava rad s klijentima. Najveća prednost se odnosi na potpunu povezanost korisnika sa svim procesima koji se vode od praćenja narudžbi, ponuda, ugovora, upisivanja notesa, događanja ili upisivanja radnih zadataka.

CRM je termin koji se koristi za programe (software), metodologiju i internet mogućnosti, koje omogućuju gospodarskim i drugim subjektima upravljanje odnosima s korisnicima (Grbac B, 450). Prema tome jedan pogled na CRM upućuje da se radi o poslovnom procesu temeljenom na korištenju informacija i znanja o korisnicima na osnovu kojih se obavlja isporuka usluga koje očekuju korisnici, odnosno o razvoju odnosa s korisnicima i ukazuju da je njegova funkcionalnost i efikasnost vezana za razvoj informatičke tehnologije, te mogućnost skladištenja i obrade golemog broja podataka o korisnicima. Nadalje, pojam CRM-a podrazumijeva poslovnu politiku usmjerenu na privlačenje, prihvaćanje, zadovoljavanje i lojalnost korisnika usluga tijekom čitavog njihovog životnog vijeka.

U prikazu broj 8 vidljivo je pet imperativa upravljanja odnosa s korisnicima, te pozicija koju zauzima tehnologija.

Prikaz 8. Dijelovi CRM-a: Što zapravo obuhvaća upravljanje odnosom s korisnicima

<b>CRM imperativ</b>				
Pribavljanje pravog korisnika	Izrada pravih prijedloga vrijednosti	Postavljanje najboljih procesa	Motiviranje zaposlenika	Učiti kako zadržati korisnika
<b>CRM je kada ste...</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Identificirali svoje najvrjednije korisnike.</li> <li>- Izračunali udio za svoj proizvod i uslugu u budžetu korisnika ( engl. Share-of-wallet ).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Proučili koje proizvode ili usluge vaši korisnici trebaju danas i koje će trebati sutra</li> <li>- Pregledali koje proizvode ili usluge vaši konkurenti nude danas ili će nuditi sutra</li> <li>- Uvidjeli koje bi proizvode ili usluge trebalo nuditi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Istražili najbolji način za isporuku svojih proizvoda ili usluga korisnicima, uključujući saveze koje treba stvoriti, tehnologiju u koju treba ulagati, te mogućnosti usluge koje bi trebalo razviti i usvojiti</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Upoznati s alatima koji trebaju vašim zaposlenicima kako bi održavali odnos s korisnicima.</li> <li>- Prepoznali HR sustave koje je potrebno postaviti kako bi ojačali odanost zaposlenika.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Shvatili zašto opada broj korisnika i na koji ih način ponovo pridobiti</li> <li>- Analizirali što čini vaša konkurencija kako bi pridobila vaše visokovrijedne korisnike.</li> <li>- Vaš visoki menadžment prati mjere opadanja broja korisnika.</li> </ul>
<b>CRM tehnologija može pomoći...</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Analizirati podatke o troškovima i dobitima korisnika kako bi prepoznala trenutne i buduće visokovrijedne korisnike.</li> <li>- Bolje usmjeriti ponude putem izravne pošte</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Zabilježiti relevantne podatke o proizvodima ili uslugama.</li> <li>- Kreirati nove distribucijske kanale</li> <li>- Razviti nove modele izračuna</li> <li>- Izgraditi zajednice.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Brže provesti transakcije</li> <li>- Pružiti bolje informacije linijskom osoblju.</li> <li>- Uspješnije upravljati logistikom i lancem nabave</li> <li>- Katalizirati suradničku trgovinu.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Uskladiti nagrade s pokazateljima</li> <li>- Razviti sustave upravljanja znanjem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pratiti stopu opadanja broja korisnika i zadržavanja korisnika.</li> <li>- Pratiti razinu zadovoljstva brige o korisnicima.</li> </ul>

Izvor: Kotler P, Keller K.L, Upravljanje marketingom, Mate, Zagreb, 2008., 158

Poduzeća koja proizvode CRM softver jesu PeopleSoft, SAP, Oracle, SPSS, Siebel Sistem, a poduzeća širom svijeta spremna su na njega potrošiti 25 do 50 milijardi eura. Međutim, poduzeća koja na CRM gledaju samo kao na tehnologiju i softversko rješenje najčešće im on propada. CRM je samo jedan dio cjelokupne strategije odnosa s korisnicima, te je potrebno da se uslužna poduzeća najviše usredotoče na odnose. Kada CRM djeluje, njegove koristi premašuju troškove i rizike koje on provodi. Siebel Systems tvrdi da njihovi korisnici koji koriste CRM softver ostvaruju prosječan porast dohotka od 16% i porast lojalnosti korisnika i učinkovitosti zaposlenika od 21%.

Primarna zadaća CRM-a je:

- prodaja – sve vrste,
- marketing - marketing analize, analize marketinških tvrtki, procesa,
- briga o korisnicima – korisnički servis i podrška.

Razlozi zbog kojih je CRM u posljednjih nekoliko godina dobio na važnosti su sljedeći:

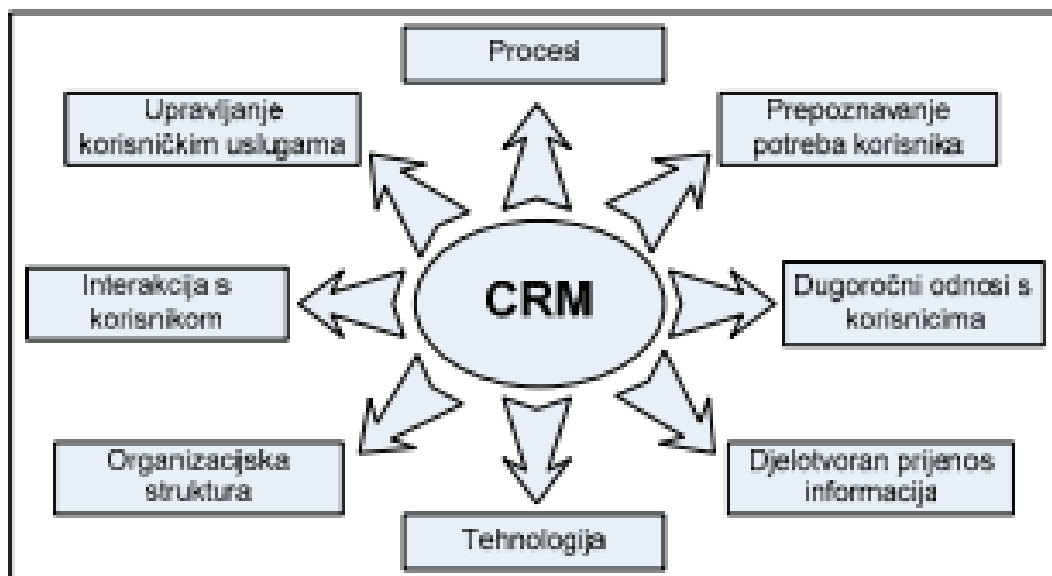
- konkurencija je iz dana u dan sve veća,
- isplativije je zadržati postojeće nego pridobiti nove korisnike,
- tehnologija koja sve to omogućava dostigla je prihvatljivu razinu razvoja.

CRM nam omogućava da znamo o korisnicima ono što ne zna konkurencija i pruža nam mogućnost da to iskoristimo.

CRM tehnologija omogućava i osigurava bolju percepciju korisnika, njihovu veću pristupačnost i djelotvorniju interakciju što je ključno u dugoročnom odnosu. Zaprimanje, pohranjivanje informacija i korisničkih upita, prodaja, marketing, isporuka, održavanje, podrška i upravljanje korisničkim uslugama, distribuiranje odnosno djelotvoran prijenos informacija, bilježenje i evidencija svih kontakata korisnika, njegove potrošnje i prepoznavanje potreba korisnika čine CRM kroz module, faze i procese.

CRM utječe na kvalitetu sustava upravljanja, a posljedično na kvalitetu rezultata poslovnih procesa koji se unutar tog sustava odvijaju. Zato je cilj prikazati CRM kao ključni čimbenik u odvijanju poslovnih procesa, pogledu optimizacije procesa kontaktnog centra, prodaje, marketinga, isporuke, održavanja, tehničke podrške i upravljanje korisničkim uslugama. Prikaz broj 9 prikazuje nam čimbenike na koje utječe CRM.

## Prikaz 9. Čimbenici na koje utječe CRM



Izvor: Vlastiti prikaz prema Muller J., Srića V., Upravljanje odnosom s klijentima, 2005.

Procesi kao nositelji CRM-a i tehnologija kao glavni čimbenik na kojem počiva CRM čine ključnu funkciju kao i uporabljivost sustava koji omogućuje djelotvoran odnos s korisnikom. Iz toga proizlaze čimbenici da telekom operater može prepoznati potrebu korisnika, upravljati korisničkim uslugama, te uvijek imati dobru interakciju s korisnikom. Djelotvorno upravljanje odnosima s korisnicima i upravljanje korisničkim uslugama od ključne je važnosti za uspjeh pružanja poslovanja kroz CRM, a slijedom toga moguće je definirati učinke CRM-a:

- unapređenje odnosa s korisnikom
- ubrzavanje poslovnih procesa
- bolja kontrola izvršenih zadataka
- mjerenje učinka djelatnika (KPI)
- evidencija svih kontakata s korisnikom
- obrada zahtjeva korisnika
- spremanje i arhiviranje podataka
- smanjenje troškova poslovanja telekom operator

Procesima CRM rješenja omogućavaju agentima da u kontaktu s korisnicima brže zaprimaju i točnije obrađuju zahtjeve, odgovaraju na sve korisničke upite i rješavaju korisničke probleme te kvalitetnu komunikaciju između odjela u svrhu rješavanja svih zahtjeva i operativnih zadataka za korisnika. CRM omogućava automatizaciju i racionaliziranje poslovnih procesa, kroz faze uvođenja i module koji prate procese CRM-a.

CRM rješenja podržavaju sljedeće procese:

- procesi kontaktnog centra,
- proces prodaje,
- proces marketinga,
- proces isporuke usluge,
- proces aktivacije i naplata usluge,
- proces održavanja usluge i tehnička podrška,
- proces upravljanja korisničkim uslugama i zahtjevima,
- proces izvještavanja.

## 4. ŽALBE U FUNKCIJI ZADOVOLJSTVA I LOJALNOSTI KORISNIKA

### 4.1. Značaj praćenja i rješavanja žalbi korisnika

Sustav za praćenje žalbi, pritužbi i sugestija može biti izrazito značajan izvor podataka za praćenje zadovoljstva korisnika. Poduzeća koja su usmjerena na korisnike učinit će jednostavnim proces prikupljanja žalbi i sugestija svojih korisnika ili putem besplatnog telefona ili putem dostupnih upitnika na licu mjesta, itd. Prema Kotleru (Vranešević, T., 196) samo se 5% korisnika žali, dok ostalih 95% smatra da se ne vrijedi žaliti. Korisnici koji se žale daju poduzeću prigodu da ispravi svoju pogrešku što je vrlo važno jer većina korisnika kojima se nakon pritužbe problem riješi u kratkom roku i na zadovoljavajući način iskazuju veću lojalnost poduzeću. Oko 34% korisnika koji su se žalili na neku veću pogrešku kupovat će ponovno od istog poduzeća ako je pritužba riješena, u odnosu na 52% korisnika koji su iskazali pritužbu na neku manju pogrešku. Ako se pritužba riješi brzo i na učinkovit način, po mišljenju korisnika, ponovna kupnja izglednija je za 52% korisnika u slučaju većih pogrešaka, pa do 95% korisnika u slučaju manjih pogrešaka ili kvarova (Vranešević, T, 2000, 197).

Pritužbe su odličan izvor informacija poduzeću za nadogradnju njegovih proizvoda ili usluga. Kvalitetno poduzeće će iskoristiti pritužbe korisnika te će dobivene informacije iskoristiti za to da uklone uzrok nastajanja pritužbi da što više smanje mogućnost pojavljivanja pritužbi. Pritužbe obično nastaju iz dva razloga, prvi je razlog taj da je korisnik nezadovoljan proizvodom ili uslugom, a drugi je razlog taj da je korisnik nezadovoljan ponašanjem zaposlenih. Barem dvije trećine kupaca se ne vraća zato što nisu bili zadovoljni osobljem, a ne proizvodom, pogotovo je to izraženo kod uslužnih djelatnosti. Korisnicima treba dati do znanja da će njihove pritužbe biti razmotrene i da je poduzeće svjesno da nešto treba ispraviti ili promijeniti.

Na taj način postiže se zadovoljstvo i kod korisnika koji je imao probleme s poduzećem, ali isto tako dolazi i do pozitivne usmene predaje nakon rješavanja problema. Da problem nije riješen na zadovoljavajući način došlo bi do negativne usmene predaje koja je jako opasna za poslovanje poduzeća.

Sustav za praćenje pritužbi je značajan izvor dodatnih podataka za praćenje zadovoljstva korisnika. Pri uspostavljanju sustava za praćenje pritužbi treba se paziti da on bude učinkovit.

Informacije iz tog odjela treba redovito dostavljati svim razinama upravljanja. Njima moraju biti upoznate najviše upravljačke razine u poduzeću, ali isto tako i osoblje koje prima pritužbe treba imati znanja, pravo i odgovornost za brzo rješavanje problema korisnika. Zaposlenici koji prikupljanju pritužbe moraju imati znanja i sposobnosti da zamijete sve nijanse pritužbama, klasificirati pritužbe i prosljediti ih na obradu. Pri tome treba paziti da im neka značajna primjedba ne promakne ili da ju ne procijene nevažnom.

Prema Kotleru, neki od načina praćenja zadovoljstva korisnika, jesu (Vranešević, T., 196):

- sustavno praćenje žalbi i sugestija korisnika,
- ispitivanje korisnika o njihovom zadovoljstvu,
- tajanstvena kupnja „Mystery Shopping“,
- analiza izgubljenih korisnika.

Sustav za praćenje pritužbi i sugestija može biti izrazito značajan izvor podataka za praćenje zadovoljstva korisnika. Tvrtke usmjerene na korisnike učinit će jednostavnim proces prikupljanja žalbi i sugestija svojih korisnika. Jedan od načina je besplatan telefon 0800 xxxx. Valja primijetiti da je prema nalazima istraživanja tek 4% nezadovoljnih korisnika spremno iskazati svoje nezadovoljstvo ili pritužbe tvrtki ako netko iz tvrtke ne inicira razgovor. Korisnike koji napuštaju tvrtku je moguće svrstati u određene skupine, što je prikazano prikazom 10.

Prikaz 10. Razlozi napuštanja tvrtke

---

#### **KLIJENTI PRETAJU POSLOVATI S TVRTKOM ZATO ŠTO:**

- **3% klijenata napusti tržište**
- **5% uspostavi partnerski odnos s drugom tvrtkom**
- **9% napusti tvrtku zbog konkurentskih razloga**
- **14% je nezadovoljno proizvodom ili uslugom**
- **68% napusti tvrtku uslijed indiferentnosti vlasnika, menadžera ili nekog od zaposlenika**

---

Izvor: Vranešević: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing 2000, 196

Tajanstvena kupnja pristup je u kojemu se tajanstvena osoba predstavlja kao potencijalni ili stvarni kupac i prolazi cijeli kupovni proces. Tajanstvena osoba je svakako nepoznata osoba za prodavatelja, a zapravo je istraživač kojemu je namjera prikupljanje iskustava u poslovanju s tvrtkom. Takav kupac može tražiti neke dodatne pogodnosti i uopće se predstaviti kao posebno težak korisnik. Njegov cilj je uočiti sve ključne trenutke tijekom procesa kupnje. Taj se pristup primjenjuje za mjerenje uspješnosti na prodajnim mjestima ili kanalima. Cilj je u što većoj mjeri uočiti i izmjeriti sve dobre i loše stvari u kupovnom procesu, koje treba kvantificirati. On treba biti dobro obučan da zapaža važne stvari, da ih zapamti i nakon kupnje da ih evidentira u odgovarajuće obrasce (Vranešević T., 2000, 199).

Analiza izgubljenih korisnika podrazumijeva kontaktiranje bivših korisnika koji su iz nekog razloga prestali biti tvrtkini korisnici. Upravo su ti razlozi cilj analize: zašto netko tko je bio korisnik sada to više nije. Otkrivanje tih razloga važno je za tvrtku. Ne samo da tvrtka tom analizom otkriva razloge zbog kojih su je korisnici napustili, već je analize izgubljenih korisnika najuvjerljivije sredstvo kojim tvrtka može ponovno privući korisnike koji su u procesu napuštanja tvrtke (Vranešević T, 2000, 200.).

Nezadovoljni korisnici se ne žale jer (Loverlock C., Vandermerwe S, Lewis B, 196-197):

1. Smatraju da to nije vrijedno vremena i napora
2. Zaključuju da se nitko ne bi založio za rješavanje njihovog problema
3. Ne znaju kome se obratiti i što učiniti
4. Postoje i drugi razlozi kao što su kultura određene zemlje, tako da se u pravilu Japanci rjeđe žale nego Europljani.

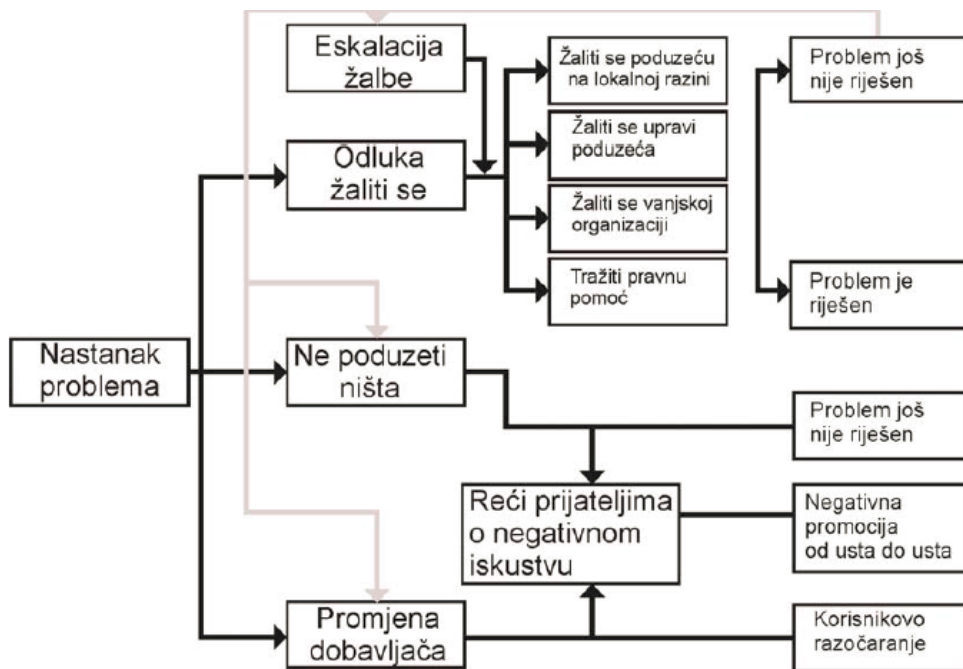
Kako su žalbe rjeđi način ponašanja korisnika, u nastavku navodi se model koji navodi moguće reakcije korisnika kod nezadovoljavajuće usluge, vidljivo iz prikaza 11.

Ovaj model sugerira najmanje četiri moguće reakcije korisnika na manjkavu uslugu:

1. Ne učiniti ništa
2. Žaliti se na neki način uslužnom poduzeću
3. Provesti aktivnosti putem treće strane (udruzi za zaštitu potrošača, policiji ili sudstvu)
4. Promijeniti poduzeće i druge ljude odagnati od korištenja usluge



Prikaz 11. Mogući način ponašanja nezadovoljnog korisnika



Izvor: Lovelock, C., Vandermerwe, S., Lewis, B., *Services marketing: A European perspective*, Prentice Hall Europe, 1999., str. 196.

Sljedeći niz mogućih reakcija, mogu se uočiti različiti konačni rezultati, od toga da korisnik bude ljut odnosno razočaran do toga da bude oduševljen. Marketinški stručnjaci trebaju biti svjesni činjenice da greške u usluzi mogu biti znatno ozbiljnija stvar od samog gubitka jednog korisnika, nezadovoljni ili čak ljuti korisnici obično govore mnogima u svezi problema kojeg su doživjeli. Jedno od istraživanja u uslugama ukazalo je na činjenicu da 60 posto svih anketiranih koji su mijenjali poduzeće od koga su kupovali proizvode, to je učinilo zbog nezadovoljavajuće usluge.

## 4.2. Aktivnost poduzeća u svezi žalbi

### 4.2.1. Strategije obnavljanja usluge

Izvršno obnavljanje usluge se sastoji od više strategija koje se međusobno kombiniraju i djeluju u zajedništvu (Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., 2006, 227-236):

- učiniti dobro od prve – da bi se postigla pouzdanost u isporuci usluge koristi se pristup upravljanja potpunom kvalitetom (eng. Total Quality Management, TQM). TQM je pristup upravljanju koji podrazumijeva dugoročnu orijentaciju ka kontinuiranom poboljšanju kvalitete koja će zadovoljiti i premašiti očekivanja kupaca. TQM zahtjeva potpunu uključenost svih zaposlenika na svim organizacijskim razinama i smatra se načinom organizacijskog života. Velik naglasak je stavljen na stalno obrazovanje i razvijanje vještina, timski rad, prikupljanje podataka i vrednovanje, te povratna veza pomoću koje se uspostavljaju programi poboljšanja. Rezultat TQM-a je veće zadovoljenje kupaca, manji broj škarta što dovodi do veće proizvodnosti, manji troškovi i samim time veća profitabilnost.
- Ohrabrivati i pratiti žalbe – poduzeće može provesti istraživanje korisnika putem ankete o zadovoljstvu, istražiti kritične incidente. Trgovački lanac „Kaufland“ često provodi istraživanje svojih kupaca putem kratkih anketnih upitnika koji se predočuju kupcu odmah nakon odlaska s blagajni te ih se zamoli za kratku suradnju s ispitivačem.
- Reagirati brzo – nikakva korist od žalbi ako poduzeće sporo reagira na njih. Takvo ponašanje može dovesti do još većeg nezadovoljstva.
- Voditi računa o žalbama na prvoj liniji – problem bi trebala riješiti ona osoba kojoj je on izrečen, potrebno je dati ovlasti prodajnom osoblju da sami rješavaju probleme, a ne da ih prosljeđuju na više instance. Naravno, za takvo rješenje potrebno je imati educirano i dobro obučeno osoblje.
- Davanje ovlasti zaposlenicima – da bi se to ostvarilo treba imati dobro obučene zaposlenike. Ponekad kvalitetan zaposlenik može i sam predvidjeti potrebe korisnika usluge te pravovremeno reagirati na najbolji način.
- Dopustiti korisnicima da sami riješe svoj problem – to se obično rješava kroz tehnologiju.

- Pružanje odgovarajućeg objašnjenja – korisnici žele znati zašto je došlo do pružanje neadekvatne usluge.
- Pravično tretiranje korisnika
- Gajiti odnose s korisnicima – korisnici koji imaju snažan odnos s organizacijom lakše opraštaju greške poduzeća i otvoreniji su prema postupcima obnavljanja usluge.
- Učiti iz iskustva obnavljanja usluge – praćenjem problema i načina obnavljanja usluge spoznaju se uzroci nekvalitetne usluge. Tada je moguće te probleme ispraviti da se više ne bi ponavljali.
- Učiti od izgubljenog korisnika – ako se otkrije uzrok zašto su pojedini korisnici napustili poduzeće moguće je ispraviti taj uzrok i spriječiti daljnji odlazak korisnika. Potrebno je provesti istraživanje tržišta putem dubinskog intervjua s korisnicima.

#### 4.2.2. Operativne smjernice u svezi žalbi

„Obnavljanje usluge se odnosi na aktivnosti koje poduzeće poduzima u odgovoru na grešku kod usluge“ (Zeithaml, V.A., Bitner, M.J., 214). Naponi obnavljanja usluge igraju ključnu ulogu u postizanju kupčeva zadovoljstva. Ukoliko se ne pristupi rješavanju problema korisnici mogu napustiti poduzeće, prijeći konkurenciji, širiti negativnu komunikaciju. Da bi poduzeće riješilo nastali problem potrebno je da sazna za njega. Poduzeće bi trebalo potaknuti korisnike na izražavanje svojeg nezadovoljstva jer samo tako poduzeće može biti upoznato sa nedostacima u pružanju usluge. S druge strane ako poduzeće ne zna za problem ono nije u mogućnosti riješiti ga i doći će do toga da će se problemi stalno ponavljati što dovodi do loše kvalitete usluge, odlaska korisnika usluga. U uslužnom poduzeću je potrebno provoditi trening prodajnog osoblja, vršiti odgovarajuću obuku i motivaciju osoblja. Takve aktivnosti će dovesti do toga da će zaposlenici zadržati pozitivan stav prema poslu čak i u konfliktnim situacijama. Znat će kako treba reagirati na žalbe korisnika usluga i kako im pomoći da što prije korisnikovo nezadovoljstvo prijeđe u zadovoljstvo. Korisnici čije će problemi brzo i uspješno biti riješeni postat će lojalni korisnik koji će ujedno širiti i pozitivnu komunikaciju.

Tijekom ispravljanja neodgovarajuće usluge poduzeća se trebaju pridržavati nekoliko smjernica za ispravljanje usluge (Lovelock, C., Vendermerwe, S. Lewis, B., 195, 1999.):

- Treba djelovati brzo, najbolje unutar 24 sata,
- Treba priznati grešku, ali ne biti defenzivan,
- Pokazati da se problem razumije s gledišta korisnika, uslužno osoblje treba izbjegavati izvođenje zaključaka na vlastitoj interpretaciji,
- Pokušati shvatiti i poštovati što korisnik osjeća,
- Ne treba se svađati i prepirati s korisnicima, cilj je prikupiti što više činjenica putem slušanja da bi se uspješno riješio konflikt,
- Provjeriti istinitost žalbe, korisnikovu žalbu treba tretirati kao istinitu sve dok jasni dokazi ne dokažu suprotno. Nisu svi korisnici iskreni, a ponekad ni žalba nije opravdana.
- Razjasniti korake za rješenje problema, ako problem nije moguće riješiti u kratkom roku potrebno je korisniku predočiti kako poduzeće namjerava riješiti problem i u kojem vremenu trajanja,
- Informirati korisnika o napretku događaja u svezi rješavanja problema jer nitko ne voli neizvjesnost,
- Razmotriti naknadu štete, kada se korisnici smatraju oštećenima radi loše izvedbe usluge očekuju naknadu štete u vidu novca, popusta ili ponovljene usluge,
- Održati dobro mišljenje od strane korisnika.

Najuspješnija su ona poduzeća koja razumiju pozitivnu ulogu reklamacija za njihovo poslovanje. Ponuđena je lista deset najboljih pristupa prilagođenih visokotehnoški razvijenom svijetu ([www.poslovna-znanje.hr](http://www.poslovna-znanje.hr)):

- Ne postavljajte si za cilj smanjivanje broja reklamacija.
- stvaranje pozitivnog menadžerskog stava spram povratne informacije koju dobiju
- ponuda specifičnog obrazovanja za rješavanje reklamacija,
- sastavljanje skripata za predstavnike službe za kupce,
- stvaranje prilika da se reklamacije rasprave grupno,
- ovlašćivanje osoblja koje je u direktnom kontaktu s kupcima da rješavaju reklamacije na primjeren način,

- kad se kupci žale, nemojte im predati cijeli dućan,
- uvođenje postupaka za bavljenje reklamacijom,
- kontinuirano obučavanje,
- poticanje prikladnog obraćanja klijentima.

#### 4.3. Uslužne garancije u funkciji zadovoljstva korisnika

Sve veći broj uslužnih poduzeća nudi uslužne garancije. Garancijama poduzeće nudi jamstvo da će usluga biti izvršena onako kako je obećano, a ako do toga ne dođe korisnik će dobiti odgovarajuću kompenzaciju. Garancija pomaže u identifikaciji i orijentaciji na sva obilježja i elemente koje korisnici određuju kao presudne za kvalitetu usluge. Dobra garancija usluge je bezuvjetna, usredotočena je na potrebe korisnika, sadrži jasne i objektivne standarde. Mora biti razumljiva i imati smisla za korisnika, te ulijevati povjerenje korisnika.

Garancija je formalna obveza da će se postupiti u korist korisnika usluge u slučaju propusta ili počinjene greške u pružanju usluge. Ona ima smisla jedino kada poduzeće preuzima obvezu prema korisniku, u suprotnom predstavlja samo jedan dodatni promotivni element. Koristi uslužnih garancija su brojne (Zeithaml, V.A., Bitner):

- Prisiljavaju poduzeće da se usmjeri na svoje korisnike – poduzeće treba znati što korisnici žele, što im je važno, što očekuju od usluge, da bi mogli nuditi garanciju,
- Postavlja jasne standarde za poduzeće – jasno definira što poduzeće očekuje od svojih zaposlenika i što im komunicira,
- Stvara trenutačnu i relevantnu povratnu vezu od strane korisnika – potiče korisnika da se žali,
- Postojanje mogućnosti obnavljanja usluge,
- Informacije dobivene putem garancija mogu se integrirati u poboljšanje usluge,
- Povećanje morala zaposlenih i njihove lojalnosti, povećava se ponos zaposlenih,
- Smanjenje osjećaja rizika za korisnika usluge – izgrađuje se povjerenje prema uslužnom poduzeću.

#### 4.4. Rješavanje nezadovoljstva korisnika usluge pruženom uslugom

Kako bi poduzeće zadržalo postojeće korisnike i spriječilo njihov odlazak konkurenciji, treba saznati koji su razlozi zbog kojih su korisnici nezadovoljni i zbog kojih se napuštaju. Zbog toga su uslužna poduzeća koja prate pozitivne trendove uvela sustav prikupljanja i analiziranja žalbi korisnika, oblikovale konkretne procedure i politike za pružanje naknade nezadovoljnim korisnicima. Sve se to provodi sa svrhom da se zadovolje i zadrže postojeći korisnici, a u vrlo maloj mjeri provode se u cilju poticanja interesa potencijalnih korisnika i prodaje usluge njima.

Najveću pažnju potrebno je pružiti upravo onim pogreškama u pružanju usluge koje izazivaju takvo nezadovoljstvo korisnika da on ne želi ponovno koristiti uslugu. Vrlo česte, a uz to i opasne su sljedeće pogreške (Ozretić Došen, Đ., 2002., 76):

- previše vremena provedeno u čekanju na pružanje usluge što se nerijetko može dogoditi zbog povećanja obujma posla i lošeg upravljanja kapacitetom u uslužnom poduzeću;
- nedolično ponašanje zaposlenika poduzeća kao rezultat neraspoloženja, zbog osobnih, obiteljskih i sličnih problema;
- izostanak koordinacije između odgovornih osoba što dovodi do propusta u pružanju usluga, i ne samo u sadržaju usluge već i u nepoštivanju vremena i rokova njezina pružanja.

Stoga, svaka strategija koja ima za cilj postizanje lojalnosti korisnika uključuje sljedeće uvijete (Ozretić Došen, Đ., 2002., 77):

- Definirati sve moguće pogreške koje se mogu pojaviti u procesu pružanje usluge, a promatrano iz perspektive korisnika;
- Formiranje sustava koji omogućuje da se utvrdi njihova pojava i odredi priroda;
- Određivanje i kvantificiranje resursa za njihovo otklanjanje, te svakako naknada za nezadovoljne korisnike.

Svaki korisnik usluge ima pravo na žalbu, a žalba mora sadržavati informacije o propustima počinjenim u pružanju usluge. No, nažalost, prema statističkim podacima postoji vrlo mali broj korisnika koji se žali, tako da poduzeće nije uvijek upoznato sa svojim propustima. Međutim, upravo ona poduzeća koja najviše pridaju pažnje žalbama korisnika postaju najboljim uslužnim poduzećima, a razlog tome je što korisniku na raspolaganje stavljaju sustave i mehanizme koje oni rado koriste za komunikaciju sa poduzećem. Ta poduzeća smatraju da žalbe korisnika sadrže važne informacije o tržištu, a treba ih dobro proučiti kako bi se čim bolje razumjeli osnovni elementi koji određuju zadovoljstvo korisnika i njihovu lojalnost.

Cilj dobro oblikovanog sustava prikupljanja povratnih informacija od korisnika usluge nije samo saznati kako korisnici ocjenjuju kvalitetu pružene usluge, već je pravi cilj otkloniti širenje negativnog imidža poduzeća putem komunikacije od usta do usta od strane nezadovoljnih korisnika, pozitivno utjecati na ponovno korištenje usluge i djelovati na izgradnju pozitivnog imidža kroz pružanje zadovoljavajuće naknade za učinjene propuste u procesu pružanja usluge. Osim toga, na žalbe treba odgovarati, a najbolji je način pismenim putem, sve u svrhu otklanjanja nezadovoljstva korisnika.

Najvažniji elementi koje bi odgovor trebao sadržavati jesu (Ozretić Došen, Đ., 2002.):

- Zahvala korisniku na vremenu i trudu uloženom da uputi žalbu poduzeću;
- Korisniku treba dati za pravo, bez diskusija, ali uvijek uz određenu dozu maksimalne objektivnosti. I u slučaju kada je očigledno da korisnik nije u pravu treba mu uputiti poruku pozitivnog sadržaja. Također, poduzeće mora voditi računa o tome da zaštiti interese svojih zaposlenika u situacijama u kojima je jasno da korisnik nije u pravu;
- Poduzeće treba korisniku dati do znanja da je informacija koju je pružio dragocjena, i upoznati ga s koracima koji će se poduzeti zahvaljujući tim informacijama. Ujedno to predstavlja i suptilan način ponovnog pozivanja na korištenje usluge, ali i za izgradnju emocionalne povezanosti korisnika s poduzećem.
- U razumnoj i mogućoj mjeri korisniku treba nadoknaditi prouzročenu štetu. To je ujedno i najdelikatniji element, vjerojatno stoga što uključuje i financijske komponente. Promatrano s etičkog stajališta, naplatiti neadekvatno pruženu uslugu

nije u redu. Osim toga, poduzeće koje ne osjeti financijske posljedice počinjenih pogrešaka i propusta, teško će uistinu provesti njihovo sustavno otklanjanje.

Žalba, iako neugodna, ona je potrebna, jer ne postoji poduzeće čija je usluga savršena. Korisnici se žale jer njihova očekivanja nisu ispunjena, a oni koji se ne žale poduzeću, žale se drugim ljudima, a ti drugi ljudi mogli bi biti potencijalni korisnici i potrošači.

Opće je poznato da se negativna iskustva šire znatno brže i u većem opsegu od pozitivnih. Nezadovoljan korisnik će svoje negativno iskustvo prenijeti najmanje dvanaestoricu drugih ljudi, a pozitivno iskustvo će komunicirati samo nekolicini (Gronroos, C., 2001.). Prema rezultatima brojnih istraživanja poduzeća koja svoje korisnike potiču na komunikaciju i njihove žalbe smatraju vrijednim oblikom povratne informacije, mogu nezadovoljne korisnike čak preobraziti u lojalne korisnike, no jedino ako pravovremeno i učinkovito odgovore na upućenu žalbu. Sam proces prikupljanja i analiziranja žalbe potrebno je provoditi na promišljen način. No, žalbe korisnika nemaju smisla ukoliko u poduzeću ne postoji želja za otklanjanje uzroka pogrešaka i propusta koji su izazvali nezadovoljstvo korisnika.



## 5. POSTUPAK RJEŠAVANJA ŽALBE U PODUZEĆU VIPNET D.O.O.

### 5.1. Općenito o poduzeću Vipnet d.o.o.

Vipnet je dolaskom na domaće telekomunikacijsko tržište postao prvi privatni mobilni operater u Hrvatskoj. Nakon što je u rujnu 1998. godine dobio koncesiju za drugu GSM mrežu u Hrvatskoj, s komercijalnim je radom započeo je 1. srpnja 1999. Godine kad je penetracija mobilne telefonije bila svega 4,6 posto. Vipnet je na domaće tržište uveo konkurenciju u mobilnu telefoniju što je u tom trenutku rezultiralo padom cijena do 50 posto te povećanjem kvalitete usluga. Zbog velikog uspjeha u odnosu na postojećeg operatera, Vipnetov dolazak na hrvatsko tržište tih je godina bio najbolji ulazak drugog GSM operatera u Europi.

U kolovozu 2011. godine Vipnet je kupio B.net, najvećeg hrvatskog kablenskog operatera koji nudi fiksnu telefoniju, širokopojasni pristup internetu i televizijske usluge. Započetu strategiju konvergencije nastavlja 2013. godine preuzimanjem satelitske televizije tvrtke Digi TV te akvizicijom četiri kablenska operatera.

Vipnet je na kraju 2014. godine imao 1,74 milijuna korisnika, dio je tvrtke Telekom Austria Grupe i América Móvil. Kvaliteta usluga svrstava ga među najbolje operatere u svijetu, a njegov tim čine mladi, većinom visokoobrazovani stručnjaci prosječne dobi od 38 godina.

Zahvaljujući stalnom uvođenju inovacija, bez obzira je li riječ o proizvodima, uslugama, tehnologijama, zaposlenicima, standardima kvalitete... Vipnet je proteklih godina stekao status lidera u inovacijama na telekom tržištu u Hrvatskoj. Dobitnik je Certifikata Poslodavac partner za izvrsnost u upravljanju ljudskim resursima te Mamforce certifikata za obiteljski osviještenu tvrtku koja svojim zaposlenicima, kroz radne uvjete i dodatne pogodnosti, pomaže u postizanju ravnoteže između privatnog i profesionalnog života.

Brojne aktivnosti u području društveno odgovornog poslovanja ove godine objedinjen je u projekt "Čini pravu stvar" koji uključuje projekt korporativnog volontiranja. Vipnet tako daje jedan radni dan koji zaposlenici mogu iskoristiti čineći pravu stvar van ureda, volontirajući u aktivnostima i mjestima gdje oni smatraju da je pomoć potrebna i dobrodošla. U sklopu projekta Čini pravu stvar pokrenut je i „Vip alumni program“ – jednogodišnji

plaćeni program profesionalnog i poslovnog razvoja za tek diplomirane mlade ljude. U okviru inicijative „Čini pravu stvar“ Vipnet je uređio riječna kupališta u Dugoj Resi, Ogulinu, Ozlju, Slunju, Sisku i Petrinji te ih opremio rekreacijskim i zabavnim sadržajima poput igrališta za odbojku na pijesku i badminton, trim stazama, mrežama za sunčanje, dječjim igralištima. Kupališta su opremljena i kabinama za presvlačenje, stalcima za bicikle, pontonima za skakanje i sunčanje te roštilj parkovima.

Tvrtka kojoj je jedan od najvažnijih poslovnih ciljeva društveno odgovorno poslovanje zbog čega kontinuirano ulaže u svoje korisnike i zaposlene te hrvatsko gospodarstvo, društvo znanja, kulturu, sport, okoliš i zdravlje (<http://www.vipnet.hr/tko-smo-mi>).

## 5.2. Postupak rješavanja žalbi korisnika tvrtke Vipnet d.o.o.

Na službenim mrežnim stranicama tvrtke Vipnet d.o.o. stoji priopćenje za korisnike u kojem se navodi kako i na koji način se rješava nezadovoljstvo korisnika njihovom uslugom. U nastavku se navodi priopćenje (<http://www.vipnet.hr/pritužbe>):

- Ako iz bilo kojeg razloga niste zadovoljni našom uslugom, slobodno nas kontaktirajte. Želimo čuti svaku pritužbu jer tako najbrže možemo uvidjeti probleme, poboljšati postojeće procese i usavršiti svoje usluge.
- Činimo sve kako bi naši korisnici bili zadovoljni. Stoga, nemojte se ustručavati uputiti nam žalbu. Svaka Vaša pritužba za nas je prilika da budemo još bolji, a vi još zadovoljniji.
- Naši Specijalisti za rješavanje pritužbi prva su adresa na koju se možete javiti. S povjerenjem nazovite: 0800 091091 za korisnike mobilnih i fiksnih usluga. Telefoni su otvoreni od 0 do 24 svih 365 dana u godini.
- Učinit ćemo sve da Vaša pritužba bude riješena već u prvom kontaktu, ako je to moguće. Za situacije koje će zahtijevati dodatnu provjeru i vrijeme, povratno će Vas kontaktirati Specijalisti iz odjela za rješavanje pritužbi.

- Možete nas kontaktirati i pisanim putem na našu poštansku adresu:  
VIPnet d.o.o.  
Služba za korisnike  
PP 470  
10002 Zagreb
- Svaku Vašu pritužbu riješit ćemo u roku od 15 dana ili ranije. Ako niste zadovoljni s rješenjem koje ste dobili od Specijalista službe za rješavanje pritužbi, možete se obratiti Povjerenstvu za rješavanje pritužbi potrošača. To je neovisno tijelo za rješavanje pritužbi potrošača, propisano od strane HAKOM-a. Član Povjerenstva za rješavanje pritužbi je i predstavnik Hrvatske udruge za zaštitu potrošača. Pritužbu na Povjerenstvo možete uputiti u roku od 30 dana od dana primitka rješenja pritužbe.
- Ako vam je odluka Povjerenstva neprihvatljiva, možete se obratiti HAKOM-u u roku od 30 dana od primitka odluke Povjerenstva za rješavanje pritužbi.
- U svakom slučaju, javite nam ako ste nezadovoljni. Pišite nam ili nas nazovite, a mi ćemo se potruditi da što prije otklonimo sve zapreke na putu naše zajedničke suradnje i međusobnog povjerenja.

### 5.3. Kritički osvrt

Na primjeru poduzeća Vipnet d.o.o. i njihovom postupku rješavanja žalbi korisnika, smatram da bi svakako poduzeće trebalo prvenstveno razviti dobru strategiju kako do žalbi korisnika ne bi niti došlo, te kako bi se što više smanjile pogreške i sustav bolje funkcionirao u smislu bolje zaštite korisnika. Najveću ulogu imaju zaposlenici koji krajnjem korisniku prenose informaciju, koja je najčešće namjerno pogrešna ili nepotpuna, odnosno informaciju ne kažu do kraja ili prešute najbitniji dio i tako dolazi do pogreške u komunikaciji te zbog toga su krajnji korisnici najčešće i nezadovoljni.

Kao primjer može se navesti kako u prepaid tarifi „Zakon“ gdje se nudi 1500 minuta i sms poruka besplatno plus 3000 MB uz mjesečnu naknadu od 50 kuna. Tu korisnik shvati kako ima besplatno 1500 minuta i 1500 poruka. No, nije tako. Korisnik ima 1500 minuta i sms poruka koji se skupa troše. Što bi značilo ako je potrošio iznos od 1000 minuta na razgovore, ostalo mu je još 500 poruka besplatnih. I korisniku se najčešće prešuti kako u biti nije sve to

za samo 50 kuna. Uz to plaća se svaka uspostava poziva u iznosu od 0,29 lipa. Što u krajnosti povećava iznos od prvotnih 50 kuna. I tu najčešće dolazi do nesuglasica i nezadovoljstva korisnika što mu nije izrečena sva pogodnost i svi troškovi. Ista stvar je i s postpaid korisnicima i korisnicima fiksne telefonije i slično. Jer poduzeće kako bi svoje usluge prezentiralo na najbolji i najpovoljniji način, putem promidžbenih poruka stavljaju u središte pozornosti samo ono što korisnika privuče (besplatno, manja cijena, najpovoljniji uvjeti i sl.) a iza toga se krije još neki dodatni troškovi kao što su naknada za radijsku frekvenciju, za mrežu i slično. I zbog toga nezadovoljstvo krajnjeg korisnika je opravdano.

Rješavanje nezadovoljstva korisnika bi trebalo biti svedeno na najkraći mogući period te da mu se odmah izvrši ili povrat sredstava, storno ugovora i slično, kako bi se u što kraćem roku riješilo nezadovoljstvo i zadržalo korisnika.

Kod rješavanja nezadovoljstva korisnika pruženom uslugom bilo zbog davanja krivih i nepotpunih informacija, greškom korisnika i slično, poduzeće treba reagirati vrlo brzo te otkloniti prepreke i korisniku pružiti zadovoljavajuću uslugu te mu ponuditi nekakve pogodnosti u znak isprike te tako korisnika pokušati zadržati.

## 6. ZAKLJUČAK

Orijentacija na kupca ili korisnika usluga, briga o njegovom zadovoljstvu više se ne može zaobići želi li poduzeće uspjeti na tržištu. U današnje vrijeme kada je ponuda roba i usluga toliko velika i raznolika da bi poduzeće zadržalo svoje kupce i privuklo nove mora se posvetiti kvaliteti usluge. Isporukom kvalitetne usluge poduzeće će ostvariti zadovoljstvo kupca. Zadovoljan kupac je lojalan kupac, a to za tvrtku znači smanjenje troškova poslovanja i veću dobit za poduzeće. Zadovoljstvo korisnika vodi do ponovljene kupnje i iskazuje se lojalnošću korisnika. Uslužna poduzeća moraju prikupljati podatke o zadovoljstvu svojih korisnika kako bi mogle reagirati u pravo vrijeme na dobivene informacije te si tako osigurati daljnji rast zadovoljnih kupaca. Poduzeća koja su usredotočena na korisnika, korisnicima olakšavaju davanje prijedloga ili pritužbi.

Želi li poduzeće zadržati postojeće korisnike i spriječiti njihov odlazak konkurenciji, mora saznati koji su to razlozi zbog kojih ga korisnici napuštaju. Zbog toga je za poduzeća izrazito važno da slušaju što im korisnici žele reći, da olakšaju korisniku kanale komunikacije za pritužbe te da uvedu sustav prikupljanja i analiziranja žalbi korisnika, te pomoću takve analize mogu uvidjeti gdje griješe i kako poboljšati svoje usluge te time i smanjiti nezadovoljstvo korisnika.

Za poduzeća usredotočene na potrošače, njihovo zadovoljstvo je i cilj poduzeća i važan čimbenik u njezinom uspjehu. Takva poduzeća shvaćaju da zadovoljni korisnici omogućuju nekoliko prednosti za poduzeće. Oni manje gledaju na cijenu i ostaju njihovi potrošači kroz duži period. S vremenom kupuju i druge proizvode od poduzeća, ujedno drugima govore u korist poduzeća i njezinih proizvoda.

Korisnici uslužnog poduzeća koji se žale daju priliku poduzeću da isprave grešku i riješe problem, obnove odnos s osobom koja se žali i za sve sudionike poboljšaju kvalitetu usluge. Studije o nezadovoljstvu korisnika pokazuju da su korisnici u 25 posto slučajeva nezadovoljni, što znači svaki četvrti korisnik. Ma kako bili nezadovoljni korisnici se ne odlučuju žaliti poduzeću, tj. postotak onih koji se žale je samo pet posto. No, bitno je napomenuti da su ljudi skloniji žalbama kod usluga koje su skupe, rizične ili je uključena osobnost korisnika, nego kod jeftinijih i češće korištenih usluga. Žale se više mladi ljudi, te oni višeg društveno ekonomskog statusa, koji imaju veće samopouzdanje i motivaciju za rješenje nastalog problema.

Korisniku treba isporučiti visoko kvalitetnu uslugu, njega nije dovoljno zadovoljiti nego ga treba oduševiti. Oduševiti korisnika znači isporučiti mu uslugu koja je znatno iznad njegovih očekivanja. Oduševljeni korisnici šest su puta lojalniji poduzeću od onih koji su samo zadovoljni.

Na samu lojalnost korisnika utječe i imidž poduzeća odnosno predodžba koju korisnik ima o određenom poduzeću. Kada se korisnik treba odlučiti za određeno uslužno poduzeće imidž poduzeća ima utjecaja na korisnikov izbor kada je svojstva usluge teško procijeniti. Dakle, imidž poduzeća ima pozitivan utjecaj na korisnikovu percepciju kvalitete, vrijednosti, procjenu zadovoljstva korisnika i lojalnost korisnika.

Važno je za poduzeća da potiču korisnike na komunikaciju, a da se žalbe korisnika smatraju vrijednim oblikom povratne informacije jer mogu nezadovoljne korisnike preobratiti čak i u lojalne. Da bi to ostvarili potrebno je da reagiraju pravovremeno i učinkovito na upućenu žalbu. Žalbe korisnika se nikada neće moći u potpunosti iskorijeniti, ali se mogu iskoristiti u svrhu pozitivne promjene prema korisnicima usluga.

Na kraju se može zaključiti da strategija uslužnog poduzeća u ostvarenju lojalnosti nije ni malo laka, te postoje mnogi utjecajni čimbenici koji utječu na nju. Bitno je da uslužno poduzeće svakom pojedinom korisniku pristupi na individualan način, shvati njegove potrebe, želje i prioritete. Strategija lojalnosti korisnika mora odasati cijelim uslužnim poduzećem. Zaposlenici moraju biti obučeni za isporuku visokokvalitetne usluge koja će oduševiti korisnika i učiniti ga lojalnim, odnosno tvrdim lojalistom poduzeća koji ni ne pomišlja o prelasku konkurenciji.

## Literatura:

### a) Knjige

1. Eiglier, P., Langeard, E. (1999): Marketing usluga, strategija i menadžment, Vitagraf, Rijeka
2. Grbac, B. (2006): Identitet marketinga, Temeljna načela nove realnosti, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka
3. Kesić, T. (1999): Ponašanje potrošača, Adeco, Zagreb
4. Kotler, P. (2001): Osnove marketinga, Mate, Zagreb
5. Kotler, P. (2001): Upravljanje marketingom, analiza, planiranje, primjena i kontrola, 6ate, Zagreb
6. Lovelock, C., Vendermerwe, S., Lewis, B. (1999) Services Marketing: European Perspective, Prentice Hall Europe
7. Muller, J., Srića, V. (2005): Upravljanje odnosom s klijentima, Delfin, Zagreb
8. Ozretić Došen, Đ. (1999): Međunarodni marketing, Masmedia, Zagreb
9. Previšić J., Ozretić-Došen Đ. (1999): Međunarodni marketig, Masmedia, Zagreb
10. Previšić J., Ozretić-Došen Đ. (2004): Marketing, Adverta, Zagreb
11. Previšić J., Bratko, S. (2001): Ponašanje potrošača, Mate, Zagreb
12. Schiffman, L.G., Kanuk, L.L. (2004): Ponašanje potrošača, Mate, Zagreb
13. Vranešević, T. (2000): Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb

### b) Internet stranice:

1. [www.szi.hr](http://www.szi.hr) – Sustav znanstvenih informacija Republike Hrvatske
2. [www.poslovna-znanja.hr](http://www.poslovna-znanja.hr) – Portal suvremena poslovna znanja

3. [www.mingorp.hr](http://www.mingorp.hr) – Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva

c) Članci:

1. Nefat, A.: Kritični uslužni susreti u visokom obrazovanju, Tržište, 15, 2003., str. 55-70
2. Freedman, D.H., A Model Worth Copyng, CIO Magazine, kolovoz 1993., str. 47
3. Ozretić Došen Đ., Previšić, J., Zadovoljstvo korisnika usluge – slušaju li poduzeća u Hrvatskoj glas tržišta? Str. 151-157., Tržište, Vol.9, Br.12, 1997.

d) Ostalo:

Uravić L., Cjenovne teorije, nerecenzirana skripta FET, Pula



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Razine zadovoljstva .....	21
Tablica 2. Zadovoljan nasuprot nezadovoljnom klijetu .....	25

## POPIS PRIKAZA

Prikaz 1. Odnos lojalnosti i zadovoljstva klijenata .....	22
Prikaz 2. Sastavnice (pr)ocjenjivanja određene transakcije.....	27
Prikaz 3. Usporedba vrijednosti za klijente i zadovoljstva klijenata.....	29
Prikaz 4. Teorija potvrde očekivanja .....	33
Prikaz 5. Jaz između očekivane i stvarne vrijednosti.....	33
Prikaz 6. Razine zadovoljstva .....	34
Prikaz 7. Etape programa istraživanja zadovoljstva klijenata .....	35
Prikaz 8. Djelovi CRM-a: Što zapravo obuhvaća upravljanje odnosom s korisnicima .....	37
Prikaz 9. Čimbenici na koje utječe CRM .....	39
Prikaz 10. Razlozi napuštanja tvrtke .....	42
Prikaz 11. Mogući način ponašanja nezadovoljnog korisnika .....	44