

# Utjecaj sustava upravljanja odnosim s klijentima u fitness industriji na primjeru fitness centra AP LAB

---

Radović, Ivana

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:976797>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-02-21**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

**Fakultet ekonomije i turizma**

**„Dr. Mijo Mirković“**

**UTJECAJ SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA U  
FITNESS INDUSTRIJI NA PRIMJERU FITNESS CENTRA „AP LAB“**

Diplomski rad

Pula, 2023.

**Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

**Fakultet ekonomije i turizma**

**„Dr. Mijo Mirković“**

UTJECAJ SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA U  
FITNESS INDUSTRIJI NA PRIMJERU FITNESS CENTRA „AP LAB“

Diplomski rad

Ime i prezime: Ivana Radović

JMBAG: 0303081662

Studijski smjer: Poslovna ekonomija – Marketinško upravljanje

Kolegij: Upravljanje odnosima s korisnicima - CRM

Znanstveno područje: Društvene znanosti

Znanstveno polje: Ekonomija

Znanstvena grana: Marketing

Mentor: izv. prof. dr. sc. Erik Ružić

Pula, rujan 2023.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani \_\_\_\_\_, kandidat za magistra \_\_\_\_\_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, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_ koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama. Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

## SADRŽAJ

1. Uvod .....	1
2. Sustav upravljanja odnosima s korisnicima - CRM .....	3
2.1 Marketing odnosa .....	6
2.2 Faze životnog ciklusa odnosa s korisnikom .....	12
2.3 Vrste upravljanja odnosima s korisnicima .....	15
2.4 Identifikacija korisnika.....	18
2.5 Ključni čimbenici upravljanja odnosom s korisnicima .....	21
3. Korisnik kao središte marketinga.....	22
3.1 Zadovoljstvo korisnika .....	23
3.2 Povezanost zadovoljstva korisnika sa stjecanjem lojalnosti korisnika ...	30
4. Utjecaj uvođenja CRM sustava na promjene u organizaciji poduzeća.....	33
5. Upravljanje odnosima s korisnicima - Poslovni slučaj teretane AP Lab ....	36
5.1 Fitness centar AP Lab .....	36
5.2 Sustav upravljanja odnosima s korisnicima.....	40
6. Istraživanje zadovoljstva članova teretane AP Lab .....	47
6.1 Metodologija istraživanja .....	49
6.2 Rezultati istraživanja.....	52
7. Kritički osvrt na upravljanje odnosima s korisnicima u teretani AB Lab ....	61
8. Zaključak .....	63

Literatura

Popis slika i grafova

Sažetak

Summary

## 1. Uvod

Tržište je danas vrlo kompleksno, ubrzano i zahtjevno okruženje. Nije lak posao u takvom okruženju zadržati klijente i stvarati s njima dugoročne odnose. Potrebno je puno znanja, tehnika, uloženog vremena i financija kako bi se to gradilo.

Ponašanje klijenata može biti vrlo nepredvidivo, ovisi od klijenta do klijenta. Ali ukoliko se zna ciljna skupina, ako se ta ista skupina pomno prati, istražuje, ako se prilagođava njihovim potrebama i željama veća je vjerojatnost da će se oni zadržati u tom poduzeću. Cilj je stvarati dugoročne odnose, pružiti bolje iskustvo od konkurenata, raditi na komunikaciji u dva smjera, a sve to s ciljem privlačenja novih i zadržavanja postojećih klijenata.

Upravljanje odnosima s korisnicima je strategija pomoću koje se prikupljaju podaci o klijentima, analiziraju se, te se potom na osnovu rezultata donose daljnje odluke o poslovanju koje će biti usmjerene prema njihovim potrebama i željama. Pomoću softverskih alata olakšan je taj proces.

Fitness industrija je industrija koja posebice mora paziti i pomno slušati korisnikove želje, potrebe i ciljeve, jer bez pravovaljane pružene usluge nema rezultata, a samim time ni zadovoljnog korisnika.

Autorici rada, je sustav rada, te upravljanja korisnicima u vidu aplikacije za prijavu termina treninga, praćenje zadovoljstva klijenata i uvažavanje njihove povratne informacije vrlo poznato jer se i sama svakodnevno susreće s tim jer radi u Fitness centru. Iz tog razloga spojene su dvije grane koje jedna bez druge ne idu, a obje je vrlo zanimljivo proučavati i svakodnevno učiti o njima i iz njih. Stečeno znanje sa fakulteta pomoglo je kao podloga za ovaj rad i daljnje istraživanje. U radu se analiziralo poslovanje AP Lab-a, njihov CRM sustav i provedenom analizom, zadovoljstvo korisnika. Cilj rada je utvrditi kako tako složen sustav funkcionira u praksi te uvidjeti dobre, a i one malo manje dobre primjere u fitness centru AP Lab.

Rad se sastoji od osam poglavlja. U uvodu se govori općenito o sustavu upravljanja odnosima s korisnicima. Opisuje se razlog izrade ovakvog rada te ciljevi istog. U drugom poglavlju proširena je teorija o sustavu upravljanja odnosima s korisnicima. Navedeno je što ustvari znači sama skraćenica CRM i što navodi „otac marketinga“,

Kotler o tom procesu. Opisane su tri faze CRM-a te kako iz svake izvući ono najkorisnije za poduzeće. Drugo poglavlje grana se na pet potpoglavlja. Prvo je marketing odnosa koji je neizbježan dio gotovo svake organizacije. Navode se faze razvoja takvog pristupa, te njegove prednosti. Svako bi poduzeće trebalo težiti ka razvijanju marketinga odnosa. Drugo se osvrće na faze životnog ciklusa odnosa s korisnikom. Svaka faza ima svoje posebnosti, te se u svakoj fazi moraju pomno birati potezi i pristup. Tri su glavne vrste upravljanja odnosima s korisnicima, a one su detaljnije opisane u trećem potpoglavlju. Identifikacija korisnika koja se nalazi u četvrtom poglavlju može se precizirati pomoću podataka o ponašanju, o stavovima i demografskim podacima. Tehnologija je jedan od važnijih čimbenika upravljanja odnosom s korisnicima, a ostali čimbenici navedeni su u petom potpoglavlju. Zatim se prelazi na treće poglavlje koje se bazira na središte marketinga odnosno korisnika. U potpoglavljima ističe se važnost zadovoljstva korisnika, te načini za ispitivanje istog. Povezuje se zadovoljstvo sa stjecanjem lojalnosti prema kojoj se treba težiti. Četvrto poglavlje se odnosi na sve promjene koje se u jednom poduzeću odvijaju nakon što se uvede CRM sustav. Tada to postaje složeniji proces kojem se pristupa sa više pažnje uz više detalja. U petom, šestom i sedmom poglavlju prezentiran je primjer AP Lab fitness centra. Navedeno je kako CRM sustav funkcionira u navedenom poduzeću, na koje načine se ispituje zadovoljstvo korisnika, a i provedeno je istraživanje zadovoljstva sa klijentima te su ti podaci izneseni i prokomentirani. Shodno njima doneseni su određeni zaključci i savjeti za određena poboljšanja. Posljednje poglavlje je zaključak u kojemu se daje kratak osvrt na sve prethodno navedeno i naučeno. Izvlače se najbitnije stavke iz kritičkog osvrta i cijelog rada.



## 2. Sustav upravljanja odnosima s korisnicima - CRM

Za početak pojašnjeno je što je to ustvari sustav upravljanja odnosima s korisnicima, odnosno skraćeno CRM. Skraćenica CRM predstavlja „Customer Relationship Management“ odnosno to je engleski akronim za pojam upravljanje odnosima s korisnicima.

Skraćenica se definira na sljedeći način:

- C (engl. customer) – korisnik, klijent, kupac odnosno ona osoba koja je u središtu marketinga te kojoj se treba izuzetno posvetiti, pratiti i ispunjavati njene želje, očekivanja i potrebe kako bi to vodilo do stvaranja lojalnosti te samim time i profitabilnosti za poduzeće.
- R (engl. relationship) – tu se smatra stvaranje odnosa sa klijentom. Dakle kontakt se ne zasniva samo na prodaji ili pruženoj usluzi i da on tu staje, već je poduzeću u cilju da se stvori neka dodana vrijednost kroz stvaranje odnosa te održavanju istog. Sve to vodi ka dugoročnom opstanku na tržištu za poduzeće.
- M (engl. management) – kao i za sve ne mogu se ni odnosi s korisnicima usputno razvijati, te tu dolazimo do managementa koji je potreban kao stup koji upravlja tim procesom i usmjerava prema željenom cilju.

Po definiciji Kotlera i Kellera (2010.) CRM bio bi proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinim korisnicima i upravljanja mjestima točkama kontakata s korisnicima kako bi se povećala njihova lojalnost. A razlozi zbog kojih dolazi do nastanka i razvoja CRM-a mogu ležati u slabom poznavanju želja i potreba korisnika, padu broja prodajnih proizvoda i usluga, rastu troškova poslovanja, padu prihoda i profita, slabljenju imidža pružatelju usluga, smanjenju broja lojalnih kupaca i korisnika, slabljenju preferencija kod korisnika, niskoj razini vrijednosti korisnika u njegovom životnom ciklusu, nekvalitetnom rješavanju problema korisnika, također ukoliko se stvaraju usluge koje korisnici ne trebaju ili njima nisu zadovoljni, padu broja inovativnih usluga, zaostajanje za konkurencijom ili nemogućnošću predviđanja budućih potreba korisnika. Također Kotler (2010.) smatra kako riječ potrošači (engl. customers) se upotrebljava za opisivanje onih koji kupuju od neke određene tvrtke. Međutim, baš takve tvrtke primjerice računovodstvene, pravne i slične njima upotrebljavaju riječ klijenti (engl. clients). A razlika leži u tri razloga. Prvi je zato što profesionalne tvrtke

znaju puno više informacija o svojim klijentima, drugi se nadovezuje jer takve tvrtke posvećuju više vremena pomažući i zadovoljavajući svoje klijente, te naposljetku treći odnos s klijentima profesionalnih tvrtki je u većoj mjeri kontinuiran te to vodi do veće prisnosti i empatije. A sve to uz pomoć baze marketinških podataka. Također navode se i pojmovi potrošač i klijent. I njih treba razlikovati. Za potrošače se kaže da su to oni koji kupe proizvod ili uslugu jednom i više se ne vrata. Također postoji pojam „klijent“ sa kojim se stvara odnos temeljen na povjerenju i poštovanju. Ukratko za potrošača se vezuje transakcija, dok za klijenta dugoročni odnos što bi i trebao biti cilj onima koji prodaju proizvode i usluge.

Razlikuju se tri faze CRM-a. Za početak kreće se sa stjecanjem novih klijenata pomoću inovacija i davanja određenih pogodnosti s kojima se diferenciraju klijenti. Kreira se i mogućnost kupovine na jednom mjestu. Ako poduzeće želi zadržati profitabilne klijente kroz cijeli životni vijek, to podrazumijeva prilagođavanje koje se ostvaruje kroz konstantno praćenje i slušanje njihovih potreba i želja kao i ponudu novih proizvoda ili usluga. Jako je važno da se kupovne navike i tipologija klijenata analizira pogotovo onda kada su u pitanju njihovi najdraži kupovni i uslužni kanali. Shodno time naposljetku preostaje razvoj personaliziranog odnosa s klijentom. Primjenjujući CRM tvrtke mogu uvidjeti brojne mogućnosti za unapređenje poslovanja i primjenu strategija koje su prilagođene klijentima.

Pomoću CRM strategije mogu se uvidjeti obrasci ponašanja klijenata te se tako mogu predvidjeti njihove sljedeće vjerojatne kupnje. Vjernost klijenta i osjećaj povjerenja zauzimaju veliku važnost. CRM ima za mogućnost dodijeliti osobne predstavnike koji znaju povijest njihova odnosa s tvrtkom i njihove potrebe. Kao primjer može biti menadžer za ključnog klijenta. Da bi poslovni subjekti bili uspješni moraju slijediti određene ključne smjernice za uspješnost istih. U današnjim uvjetima poslovanja to su upravljanje odnosima s kupcima, ali isto tako i upravljanje odnosima s dobavljačima. Poslovna politika koja prije svega privlači, potom prihvaća i zadovoljava korisnikove želje i potrebe i na taj način ih zadržava naziva se upravljanje odnosima s kupcima.

Kako bi se učinkovitije upravljalo informacijama sustav za upravljanje odnosima s korisnicima gleda se kao strategija koja će omogućiti da se sa informacije koje se prikupе upravlja s većom učinkovitošću, da se s lakoćom sortiraju i diferenciraju te da se izdvoje informacije s najvećim značajem i da ih se onda valjano iskoristi za privlačenje i zadržavanje klijenata. Upravljanje svim tim informacijama vezanih za

klijenta je ustvari i cilj upravljanja s korisnicima. To je ključna strategija za ostvarivanje dugoročnih odnosa s korisnicima. Zaposlenici, procesi i tehnologija također se integriraju upravljanjem odnosima s kupcima. Ključni cilj je da se odnosi s kupcima poboljšaju i unaprijede, a posebice se to odnosi na one kupce koji su za poduzeće najprofitabilniji. Kada je odluka oko uvođenja odnosno implementacije CRM sustava konačna, slijedi nekoliko koraka. Prvo se odabire CRM rješenje odnosno hardver i softver, zatim se mora educirati zaposlenike koji će se svakodnevno susretati s tim, i bitno je da oni sami znaju koji je značaj CRM-a. Potrebno je postaviti ciljeve, rokove i odrediti odgovornosti za ostvarenje željenog cilja. Odabir aktivnosti CRM-a, i načini na koje će se provoditi prije, za vrijeme i nakon pružanja usluge. Naravno kao i sve tako i aktivnosti CRM-a je potrebno mjeriti i kontrolirati nakon provođenja. Poduzeće treba promijeniti svoju organizacijsku strukturu u klijentocentrično poduzeće odnosno poduzeće usmjereno korisnicima. Potrebno je zaposlenicima definirati tko će provoditi, kada i koje aktivnosti CRM-a. Načine prikupljanja podataka i pohrane istih potrebno je pažljivo osmisliti, hoće li biti na formalne ili neformalne načine. Kada se sve to odredi i postavi prelazi se na definiranje koje podatke će se prikupljati, kada će se oni prikupljati te tko će ih prikupljati. Potom se definira koje će se analize provoditi nad prikupljenim podacima i koje odluke će se donijeti na temelju tih analiza. Za svaki podatak koji se prikuplja potrebno je definirati cilj prikupljanja, a naposljetku odrediti kako će se svi ti prikupljeni podaci čuvati te što se s njima smije, a što ne smije činiti.

Postoje određeni razlozi uvođenja CRM-a, a oni su razvoj tehnologije (baze podataka, Internet, Web, inteligentni softveri, novi mobilni sustavi), danas sve više toga prelazi na digitalizaciju, mobiteli su stalno u rukama, a s druge strane poduzećima olakšavaju cijeli taj proces prikupljanja i obrade podataka. Danas su korisnici usluga, pa i kupci vrlo zahtjevni, žele personaliziranu uslugu i odnos sa firmom. Razlog je i digitalizacija koja omogućava korisnicima da su im sve informacije vrlo lako dostupne i na dohvat ruke pa su jako informirani. Ako govorimo o isplativosti puno je isplativije i jeftinije zadržati postojećeg korisnika nekim dodatnim uslugama, nego ulagati u stjecanje novoga. Koristi od samog CRM-a su razne, za početak niži su troškovi pridobivanja novih kupaca. Drugo, sve je manja potreba za osvajanjem novih kupaca zbog stvaranja lojalnosti i dugoročnog odnosa kod već postojećih. Smanjeni su troškovi prodaje, a veća je profitabilnost korisnika usluga.

Ako se kroz unapređenje odnosa s klijentom želi ispuniti zadatke odnosa s korisnicima trebaju se prvo prikupljati značajne informacije o željama i potrebama korisnika pa napraviti usporedbu i povući paralele s onim što je poduzeće prije informacija mislilo da oni trebaju i žele. Sve je poželjno gledati na duge staze, odnosno ne samo ono što im treba sada već i što bi mogla biti potreba u budućem razdoblju. Potom te iste podatke treba analizirati. Dobar slušatelj ima veće vjerojatnosti za uspješnije poslovanje. Zašto? Pa jer on konstantno uči i stvara za kupca neke nove vrijednosti. Dugoročno treba težiti ka unapređenju odnosa sa korisnicima.

Uz CRM razlikujemo i naziv CEM (engl. Customer experience management).

Razlike između CRM-a i CEM-a je što CRM daje odgovor na pitanje: Što potrošači čine? Dok CEM daje odgovor na: Zašto to čine? CEM vodi računa o očekivanjima korisnika te zadovoljstvu jer je glavni cilj da se stvori iskustvo koje ispunjava sva očekivanja i na koncu je pozitivno. U CEM-u se upravlja iskustvom potrošača. Cilj je pružiti izvanredno iskustvo. Prate se stavovi potrošača i pružaju se odgovori na pitanja o mjeri zadovoljstva, ponovljenoj kupnji i hoće li do nje uopće doći, hoće li doći do daljnje preporuke i slično. (Kotler, 2008.)

Teže je prikupljati informacije kod CEM-a jer je tu potrebno doći do zaključka o mišljenju, percepciji i stavovima koji se odvijaju u glavama potrošača. Dok kod CRM-a promatranjem ponašanja dolazi se do brojnih odgovora. CEM se bavi sadašnjošću i budućnošću, a CRM prošlošću i sadašnjošću.

## 2.1 Marketing odnosa

Od posebne je važnosti razumjeti u kojoj mjeri su povezani marketing odnosa, upravljanje odnosima s korisnicima i izravni marketing jer često dolazi do miješanja i poistovjećivanja sva tri pojma. Marketing odnosa jest poslovna strategija odnosno filozofija upravljanja, dok je izravni marketing sustav pomoću kojeg se omogućava implementacija marketing planova koji su razvijeni temeljem svih podataka o korisnicima. Upravljanje odnosima s korisnicima je sustav i procesno vođenje odnosno nastojanje da se maksimalno poboljša odnos i kontakt između korisnika i poduzeća.

Marketing odnosa je pristup upravljanju koji dolazi odozgo te se grana kroz cijelo poduzeće. Za njega se kaže da je odozgo-prema-dolje (engl. top-down) što znači da polazi od uprave i glavnog izvršnog direktora.

Kotler navodi da ukoliko se želi razumjeti postepen razvoj s potrošačima ključno je znati današnje trendove i smjerove marketinških kretnji. A oni su: (Meler, Dukić, 2007., 29. str.)

- Sve veće isticanje kvalitete, vrijednosti i zadovoljenja kupaca
- Sve veći naglasak na izgradnju veza i zadržavanju kupaca
- Sve veći naglasak na upravljanju poslovnim procesima i integriranju poslovnih funkcija
- Sve je veći naglasak na globalnom razmišljanju i planiranju lokalnih tržišta
- Sve je veći naglasak na izgradnju strateških saveza i mreža
- Sve veći naglasak na izravnom i online marketingu
- Sve je veći naglasak na marketingu usluga
- Sve veći naglasak na industrijama visoke tehnologije
- Sve veća pozornost etičkom ponašanju u marketingu

Osim svega prethodno navedenog fokus koji je prije bio na osvajanju novih kupaca, a sada se okreće ka zadržavanju postojećih. Teži se za udjelom potrošača, a ne za tržišnim udjelom. Komunikacija koja je prije bila jednosmjerna, odnosno postojao je monolog od strane poduzeća sada je dvosmjerna i poželjna je komunikacija i od strane klijenata. Također od marketinga koji nije bio prilagođen, već za širu masu, sada se pazi da je on prilagođen pojedincu. Kanali su prije bili jednostavni i postojao bi samo jedan, danas je njih mnogo više i govori se o višekanalnom marketingu. I što i jest u najvećem fokusu danas, sve je usmjereno prema korisniku a ne proizvodu.

Na sljedeći način odvijao se marketinški razvoj.

- U 50-tim godinama glavni cilj bio je prodati proizvod, odnosno usmjerenje je bilo ka distribuciji istog, a fokus je stavljen na tehničku kvalitetu
- U 60-tima se okreće prema potrošačima ali se pristupa marketingom za masu potrošača. Postoji integrirani marketinški miks.
- 70-te godine specifične su po usmjerenosti na trgovinu. Prisutan je marketing segmenata odnosno diferencijacija

- U 80-im godinama se već polako okreće praćenju konkurenata i prisutan je strateški marketing
- Marketing realnog vremena i usmjerenost prema okolini karakteristično je za 90-te godine
- 2000-te i usmjerenje prema mrežama i odnosima prisutno je i danas, kao i mrežni marketing i sposobnost koordiniranja i povezivanja

Do drastične promjene u povijesti marketinga, dolazi devedesetih godina kada se pojavio marketing odnosa. Dolazi do promjena u marketing paradigmama: (Meler, Dukić, 2007., 29. str.)

1. Transakcijski odnosi u odnose suradnje
2. Proizvedena kvaliteta u percipiranu kvalitetu
3. Proizvodi u iskustvo
4. Dodana vrijednost u sukreaciju vrijednosti
5. Isporučena vrijednost u ponuđenu vrijednost
6. Dobavni lanci u mreže vrijednosti
7. Proizvodi u usluge

Iz svega prethodno navedenog lako je zaključiti da se marketing iz one mase kojoj se prije obraćao sve više fokusira na sve sitnije dijelove odnosno pojedince i njihove potrebe. U takvom pristupu uvelike pomaže tehnologija koja je brojne procese ubrzava i olakšava. Kotler (1998.) stoga navodi kako previše gospodarskih subjekata troši više vremena na mjerenje profitabilnosti proizvoda negoli na mjerenje profitabilnosti kupaca. A ustvari jedini centar koji donosi profit jesu korisnici.

Potrebno je razlikovati pet različitih razina odnosa. (Kotler, 1988. 49. str.)

- Temeljni marketing: prodavač jednostavno prodaje proizvod
- Reaktivni marketing: prodavač prodaje proizvod i ohrabruje kupca odnosno potrošača da se javi u slučaju eventualnih pitanja, komentara ili pritužbi
- Marketing odgovornosti prema potrošaču: nedugo nakon prodaje, prodavač kontaktira potrošača kako bi se uvjerio zadovoljava li proizvod njegova očekivanja. Prodavač također traži eventualne prijedloge za poboljšanje proizvoda ili usluge, te specifikaciju čime je to potrošači razočaran, kao i

naznake zadovoljstva. Takve informacije pomažu gospodarskom subjektu da neprestano usavršava svoje poslovanje

- Proaktivni marketing: prodavač povremeno kontaktira kupca i informira ga o novim mogućnostima korištenja proizvoda ili o novim proizvodima
- Marketing partnerstva: gospodarski subjekti kontinuirano surađuju sa svojim korisnicima kako bi otkrili načine povećanje uštede potrošača, ili kako bi im pomogli da bolje posluju

Pravilo koje je dobro slijediti kako se ne bi zapostavilo postojeće korisnike je Pareto zakon. Po tom zakonu potrebno je znati kojih 20% korisnika sačinjava 80% dobiti.

Brojni su razlozi pretvaranja kupaca koji su jednom kupili proizvod u klijente koji će ostati dugoročno. Tako nema potrebe za potragom novih kupaca što je skuplje i dugotrajnije, prodaja se povećava jer oni koji ostaju dugoročno proširuju svoju kupnju. Poduzeće ima jaču tržišnu poziciju te time raste lojalnost korisnika. Smanjeni su troškovi poslovanja i ulaganja u privlačenje novih korisnika. A rast je zagarantiran s financijske strane u dobiti, ali i s emotivne gdje se povećava zadovoljstvo rada na takvom radnom mjestu. Motivacija raste, a time dolaze i bolji rezultati, i ugodnija radna atmosfera.

Hibridne potrošače možemo svrstati u one koji povezuju uobičajen način poslovanja s onim novijim odnosno elektroničkim. Taj model naziva se (engl. click and mortar) tj. klik i žbuka. A (engl. bricks and clicks) odnosno cigle i klikovi je model u kojemu potrošači preferiraju fizički kontakt odnosno mogućnost kupovine na tržištu.

Naime, nova paradigma marketinga sačinjena je od marketinga odnosa i suradnje. Njom se marketing kao poslovna filozofija vraća svojim izvornim korijenima. Tako je potrošač u središtu pozornosti gospodarskih subjekata. Gledajući godinama unazad, odnosi sa potrošačima započeli su još onda, početkom razvijanja razmjenskih odnosa. Međutim dolaskom masovne proizvodnje došlo je i do prostornog razdvajanja proizvođača od potrošača, veće uloge distribucije tako da se gube skoro svi odnosi između proizvođača i potrošača. Potrošač je postao skroz anoniman za proizvođača. Upravo zato tu lošu osobnost suvremenog marketinga ispravlja se marketingom odnosa. Berry je taj koji je po prvi put upotrijebio pojam marketing odnosa. Ako se marketing odnosa gleda iz perspektive potrošača to bi bio pristup kada neki gospodarski subjekt uspije pronaći svog potrošača, želi ga upoznati, nastoji biti u

kontakta s njim, pokušava osigurati da dobije sve ono što želi od njega i naposljetku provjerava dobiva li ono što je i očekivano i obećano. (Sergeant, 1998.)

Unutar marketing odnosa i transakcijskog marketinga mogu se pronaći veće razlike. Kada je riječ o globalnom razmišljanju transakcijski marketing se fokusira na upravljanje portfoliom proizvoda, a marketing odnosa na upravljanje portfoliom kupaca, odnosno građenju odnosa. Veza koja traje s korisnicima kod transakcijskog marketinga je kratkoročna dok je kod marketing odnosa dugoročna. Što se tiče ključnih koncepata 4P, segmentacija i marka vezuju se za transakcijski marketing dok interakcija, odnosi i mreže za marketing odnosa. Marketinški cilj je osvajati nove kupce kod transakcijskog, a zadržati postojeće te stvarati lojalnost kod marketing odnosa. Interakcija je jednosmjerna kod transakcijskog, a interaktivna kod marketing odnosa. Strategija koja se zasniva na tome da se kupca gleda kao partnera karakteristična je za marketing odnosa, a ona koja je neprilagođena kupcu za transakcijski marketing. Profit po kupcu, vrijednost kupca, troškovi po kupcu specifični su za marketing odnosa kada je riječ o profitu i kontrolnim parametrima. A kada se govori o transakcijskom marketingu onda su to profit, prodaja i troškovi. Iz svega ovoga da se zaključiti kako se transakcijski marketing u najvećem broju slučajeva postavlja iz perspektive proizvođača. Od velike je važnosti da je obavljena kupnja proizvoda ili da se usluga iskoristila, a da se pritom ne predviđa nova kupnja, ni onda kada je ponovljena. Dakle fokus je na prodaji, da je transakcija izvršena, a sve ostalo je manje važno. Totalna suprotnost je marketing odnosa koji je u potpunosti usmjeren potrošačima i znanju o ponašanju potrošača primjerice što kupuju i što ne kupuju, koliko često kupuju i kako koriste preprodajne, prodajne i postprodajne usluge. Za takav pristup postoji još jedan novi izraz odnosno customer centric (poduzeće orijentirano korisnicima).

Dolazimo do prilagođavanja marketinškog spleta koji sa 4P kojeg sačinjavaju proizvod, cijena, promocija i distribucija prelazi na 7P.

7P sastoji se od:

- Proizvoda
- Cijene
- Distribucije
- Komunikacije
- Ljudi



- Proces
- Fizičkog okruženja

Zadnje tri stavke ovdje su jer je za pružanje usluge od neizmjerne važnosti kako ambijent izgleda, kako je uniformirano osoblje te kakvi su oni koji pružaju uslugu i slično. Ciljevi primjene takvog marketing odnosa su uspješno rješavanje problema korisnika, otklanjanje bilo kakvog uzroka nezadovoljstva korisnika i povećanje razine zadovoljstva korisnika. Ukoliko je uspješna primjena marketinga odnosa, to će rezultirati visokom razinom zadovoljstva korisnika i ostvarivanjem profita.

Potrošači bi trebali biti dio marketinških aktivnosti gospodarskog subjekta. Trebalo bi ih se promatrati poput virtualnog proširenja marketing organizacije. Baker navodi novi potrošački marketing koji se temelji na činjenicama kako se današnja potrošnja svodi na zadovoljavanje potrošačevih želja, a ne njegovih potreba. Da je proces potrošnje u najvećoj mjeri shvaćen kao pitanje menadžmenta. Tvrdi kako marketing strategija treba odražavati stajalište da početna točka upravljanja procesom treba biti potrošač a ne sam proizvod. Novi potrošači su sve zahtjevniji, tragaju za iskustvima, načitani su te znaju koristiti informacijsku tehnologiju.

Klijenti nisu samo na tržištu krajnje potrošnje. Odnosno na B2C (engl. business to customer), već su i na B2B (engl. business to business). Razlika je što na B2C krajnji potrošač je neki pojedinac ili kućanstvo koje je krajnji potrošač. Dok na B2B tržištu je to neko poduzeće, institucija ili neki drugi pravni subjekt.

Potrošači se, kao nositelji potrošnje, mogu podijeliti na različite načine: (Meler, Dukić, 2007., 35. str)

- 1) Prema prisutnosti na tržištu:
  - Apsolutni nepotrošači
  - Relativni nepotrošači
  - Stvarni potrošači
- 2) Prema redovitosti potrošnje

- Stalni potrošači koji redovito odnosno u jednakim vremenskim razmacima kupuju određene proizvode (na primjer, ljubitelji kave uvijek u vrlo slično vrijeme kupuju novo pakiranje za kućanstvo)
- Povremeni potrošači koji određene proizvode kupuju razmjerno rijetko i u vremenski nepovezanim razmacima

### 3) Prema vjernosti

- Lojalni potrošači koji redovito kupuju isključivo uvijek istu marku proizvoda (kao primjer mogu se navesti duhanski proizvodi i novine)
- Ne lojalni potrošači kojima nije bitna Marka proizvoda već samo taj određeni proizvod

### 4) Prema ovisnosti

- Društveno integrirani potrošač je istodobno lider mišljenja i korisnik informacija, društveno je aktivan potrošač, konzumira i prenosi veliki obim informacija
- Društveno neovisni potrošač je lider mišljenja, ali neaktivan u prihvaćanju informacija od drugih potrošača, davatelja usluga ili proizvoda
- Društveno ovisan potrošač je osoba koja prima, ali ne daje informacije. Tradicionalni je sljedbenik koji se uključuje u grupno komuniciranje s ciljem prijenosa informacija, ali ne i utjecaja na ponašanje potrošača ili trgovca
- Društveno izolirani potrošač predstavlja pasivnog primatelja informacija koji izbjegava osobne utjecaje i ne traži informacije

## 2.2 Faze životnog ciklusa odnosa s korisnikom

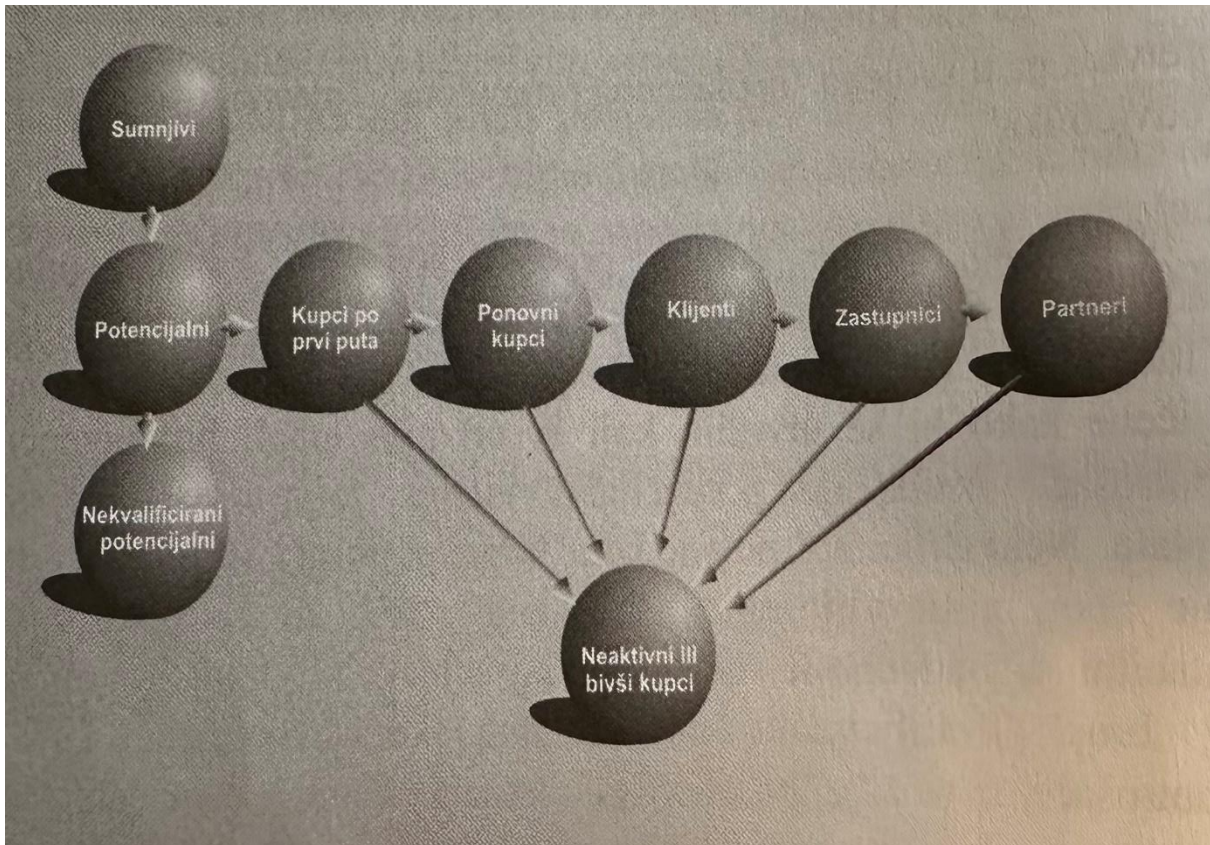
U ovom poglavlju govori se o životnom ciklusu odnosa s potrošačima. Svakom gospodarskom subjektu to je od izuzetne važnosti kako bi se uspostavila željena interakcija s potrošačem. U prvoj fazi usmjerenje je na osvajanje korisnika. To je faza inicijacije i faza socijalizacije. U toj fazi riječ je o novom potencijalnom potrošaču prema kojemu se gospodarski subjekt snažno usmjerava te posvećuje kako bi privukao

njegovu pažnju. Ukoliko taj potencijalni potrošač postane svjestan kako svoje potrebe može zadovoljiti sa točno tim proizvodom ili uslugom onda on ulazi u sljedeću fazu odnosno interaktivnu u kojoj se u idealnom scenariju odvija kupnja. Kada se odvija proces kupnje to se naziva i adaptivna faza. U njoj se od strane potencijalnog kupca vrednuju ponuđeni proizvodi od raznih proizvođača. S jedne strane je mogućnost zadovoljenja potreba s tim određenim proizvodom a sa druge strane je sklonost prema plaćanju ponuđene cijene proizvoda. Time se dolazi do faze zadržavanja korisnika, odnosno faze rasta i zrelosti. To podrazumijeva fazu potrošnje, odnosno korištenja, u kojima se potrošač direktno upoznaje s tehničkim i funkcionalnim specifikacijama proizvoda. Također, proizvođač može pružiti predprodajne, prodajne i postprodajne usluge. Ukoliko je s potrošačeve strane sve zadovoljeno velika je vjerojatnost da će suradnički odnos nastaviti i u budućnosti, a to dovodi do lojalnosti. U suprotnom potrošač odlazi nekom od konkurenata. Treća je ponovno stjecanje korisnika gdje se nalazi faza ugrožavanja, napuštanja te suzdržavanja. Upravo ona kazuje na to kako se odnos mora konstantno njegovati, pratiti potrošače i nakon završetka prodaje proizvoda ili pružene usluge.

Gospodarski subjekt na temelju životnog ciklusa odnosa s potrošačima može svašta prepoznati i iskoristiti u svoju korist. Na osnovu toga može se prepoznati u kojoj se fazi nalaze potencijalni potrošači odnosno oni koje želi pridobiti. A shodno time zaključuje se koje su to akcije i inicijative koje je potrebno poduzeti u svakoj od pojedinih faza kako bi se pridobio najveći broj potrošača.

U životnom ciklusu odnosa s korisnikom poduzeća privlače nečiju pozornost, pa ga dovode u sferu svog utjecaja, zatim se on pretvara u registriranog klijenta, zadržava ga se na način da se stvara dugoročni odnos što dovodi do toga da on postane kao neplaćeni promotor koji na način da od usta do usta širi dobar glas.

Slika 1 Proces stvaranja kupaca



Izvor: Meler, M., Dukić, B. Upravljanje odnosima od potrošača do klijenta (CRM),  
Osijek 2007., str. 90 (preuzeto 14.5.2023.)

Potrebno je razlikovati ključne korake u procesu stvaranja kupca, odnosno potrošača. Polazi se od prvih, odnosno sumnjivaca, to bi bili svi oni za koje postoji mogućnost da kupe proizvod. Tada poduzeće pomno promatra sve njih kako bi se utvrdilo koji bi od njih mogli biti potencijalni potrošači odnosno oni koji imaju jake interese za proizvod ali i mogućnost da ga plate. Nekvalificirani potencijalni potrošači su oni koji nemaju financijsku mogućnost za kupnju proizvoda ili usluge pa ih samim time poduzeće odbacuje. Također to su svi oni koji se smatraju neprofitabilnim u budućnosti. Novi kupci, kao i ponovni kupci mogu i dalje kupovati od konkurenata. Poduzeća tada moraju djelovati na način da se oni ponovni kupci pretvore u klijente, odnosno da kupuju samo od tog poduzeća za taj određeni proizvod ili uslugu. Zatim slijedi sljedeći korak koji podrazumijeva da se klijente preobrazi u zagovornike. Zagovornici su oni klijenti koji hvale to poduzeće i motiviraju svoje prijatelje, poznanike i sve ostale da i

oni kupuju tamo. A kao zadnji izazov je preobratiti zagovornike u partnere, i stvoriti visoku razinu lojalnosti te zajedno djelovati.

U nekoliko etapa dijeli se taj proces. Naravno, sve to traje određeno vrijeme. Etape se mogu prikazati kao stepenice kojima se penje do vrha, do onog statusa koje je za poduzeće jedno od bitnijih. U nastavku su detaljnije opisane etape. Prva stepenica jesu sumnjivi potrošači, odnosno oni za koje se sumnja da bi mogli kupiti kod tog poduzeća, ali ipak nemaju dovoljno informacija o njima pa se to ne može sa sigurnošću reći. Druga su mogući potrošači to su oni pojedinci koji nisu još kupovali kod tog poduzeća, ali imaju motiv za kupnju kao i mogućnost. Oni znaju tko je to poduzeće, gdje je i što prodaje jer su već nešto čuli o njima, pročitali ili su dobili preporuku od nekoga. Na trećoj stepenici nalaze se nekvalificirani potrošači koje se naziva i diskvalificiranim potrošačima. O njima je poduzeće već dovoljno naučilo da oni ili nemaju financijsku mogućnost da kupe proizvod ili ga jednostavno ne trebaju. Potrošač koji ponavlja kupnju nalazi se na petoj stepenici. Oni se nazivaju tako tek onda kada su kupnju obavili dva ili više puta. Mogu kupiti jedan isti proizvod višekratno ili dva različita u barem dvije ili više situacija. Predzadnja, šesta stepenica rezervirana je za klijente koji kupuju od tog poduzeća sve što ono prodaje a da je njima potrebno. Također kupuju redovito te su odnosi snažni i konstantno se razvijaju, a to ih čini imune na privlačnu moć konkurencije. I posljednja sedma stepenica je ona gdje su zagovaratelji koji također kupuju redovito sve što poduzeće prodaje i što im je potrebno ali dodatno zagovara i druge da kupuju, što poduzeću nosi nove potrošače i veću zaradu.

## 2.3 Vrste upravljanja odnosima s korisnicima

Tri su glavne razine CRM-a. Operativna, strateška i analitička.

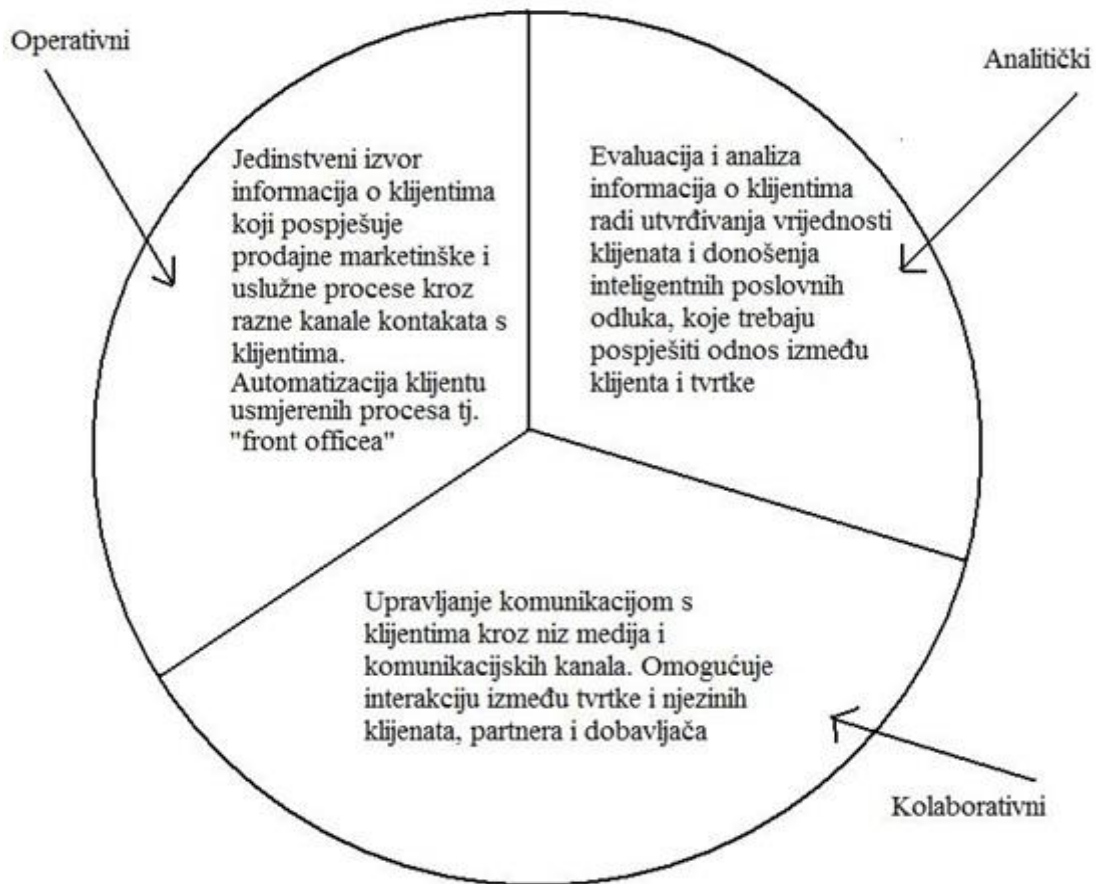
Pod operativni CRM smatra se svakodnevna komunikacija s klijentima. Ta razina usmjerena je na informatizirane postupke kao što su informatizacija usluga, prodaje ili marketinga. U toj se razini također odvija izrada informacija, preko aplikacije koja prati klijentove aktivnosti, unose se podaci u informacijski sistem. Za tu razinu se kaže da je front office jer prikuplja izvore informacija, kanale kontakata te automatizira proces. U bazu se bez prethodne analize pohranjuju informacije o korisnicima.

Strateška razina gleda na CRM po načelu od vrha prema dnu (engl. top-down). Time se na CRM gleda kao na temeljnu, potrošaču usmjerenu poslovnu strategiju. Kod ove strategije cilj je pridobiti i zadržati profitabilne potrošače. Također se stvaraju dugoročni odnosi.

Treća, analitička razina gleda na CRM po načelu od dna prema vrhu (engl. botton-up) po kojemu se CRM izričito fokusira na što detaljnije istraživanje podataka o potrošačima za taktičke ili strateške svrhe. U analitičkom CRM-u odvija se evaluacija i analiza informacija, utvrđivanje vrijednosti, donošenje odluka i razvijanje boljeg odnosa između klijenta i tvrtke. To je dio CRM sustava koji je najskuplji, a ujedno i najsloženiji. To je skroz validno jer se koristi za veliki broj informacija i podataka. Tako zvan „mozak“ jer upravo ta razina se bavi donošenjem odluka iako nema direktan kontakt s klijentima.

Također usko vezan je i kolaborativni CRM. To je onaj koji klijent vidi, odnosno, komunikacija kroz medije i sva ostala interakcija. Pod to se podrazumijevaju (kontakti kao e-mail, Web, aplikacije, SMS, telefon, faks i slično). (Meler, Dukić, 2007.)

Slika 2 Komponente CRM-a



Izvor: Srića, Muller, (2005.) Upravljanje odnosima sa korisnicima, str.127 (preuzeto 15.5.2023.)

Dakle, operativna i analitička razina predstavljaju temeljne elemente sustava. Zadaća operativnog CRM-a je svakodnevna operativna komunikacija s klijentima i poboljšanje prodajnih marketinških i uslužnih procesa. Analitički CRM je ključan dio sustava, njegove zadaće su analizirati sve podatke koji su prikupljeni u operativnom dijelu. Također, on na temelju rezultata kreira strategije i odluke. Operativni CRM odnosi se na svakodnevnu komunikaciju s klijentima te se u njemu nalaze jedinstveni izvori informacija o njima. Analitički CRM kao što i samo ime to govori radi na analizi i evaluaciji informacija o klijentima. Tako se utvrđuju vrijednosti klijenata pa se donose konačne odluke oko poboljšanja odnosa između klijenta i tvrtke. Komunikacija s klijentima koja se odvija kroz medije i komunikacijske kanale dio je kolaborativnog CRM-a. Također, moguća je interakcija između klijenata tvrtke i nje same i partnera i

dobavljača. Kolaborativni CRM upravlja odnosima s partnerima, dobavljačima i kontaktnog centra. Kolaborativni CRM zadužen je za sve zadatke koji osiguravaju komunikacije s vanjskim subjektima. Kontakti su oni koji predstavljaju osnovu za analiziranje, koje će obaviti analitički CRM. A koordinacijsku mrežu kontakata tvrtke stvara kolaborativni CRM jer je on taj kojega klijenti vide.

Tehnički zahtjevi su jako bitni i CRM ih se mora pridržavati. Tehnologija treba pratiti poslovne potrebe firme i mora biti u skladu s firminim očekivanjima. Zahtjevi integracije i povezivanja, procesiranja i performansi, sigurnosti, izvješćivanja, korištenja sustava, funkcionalnosti sustava, performansi sustava, dostupnosti, potpore i nadogradnje dio su tehničkih zahtjeva od informacijskih sustava za upravljanje odnosima s klijentima.

Sposobnost tvrtke da ispuni potrebe klijenata je unutarnja organizacijska sposobnost koju čine analitički i operativni CRM.

## 2.4 Identifikacija korisnika

Za početak, jako je bitno shvatiti važnost identifikacije korisnika. Razlog je vrlo jednostavan. Bez valjane identifikacije korisnika i ukoliko nije utvrđeno koje podatke treba prikupljati od korisnika vrlo teško se pronalazi potencijalni klijent, teško ga se zaintrigira, a to vodi do lošeg poslovanja. Potrebno je upoznati načine prilagođavanja elemenata marketinškog spleta svakom korisniku kao pojedincu na temelju prikupljenih podataka. Svakom poduzeću bi trebalo biti u cilju graditi dugoročan odnos sa klijentima. Gradnja takvog odnosa moguća je samo s klijentima koje dovoljno dobro znamo i poznati su nam. Identifikacija korisnika je postupak kojim se jednoznačno određuje korisnik navodi Kotler (2010.).

Postoje tri vrste potrebitih podataka za identifikaciju korisnika. Podaci o ponašanju, podaci o stavovima i demografski podaci. Kod podataka o ponašanju prate se kupovne navike klijenata, ponašanje u kupovini (na primjer kada se kupuje, na koji se način kupuje, na kojim prodajnim mjestima se kupuje, kupuju li na akciji ili ne i slično) te proizvodi i usluge koji se kupuju.



Podaci o stavovima odnose se na stavove prema proizvodima i uslugama, preferencije prema markama, proizvodima, uslugama. Takvi se podaci mogu dobiti analizom zvanom AIM (eng. AIO) analizom. Analiza obuhvaća aktivnosti, interese i mišljenja. Također se istražuje zadovoljstvo pa se tako jasno može vidjeti razina zadovoljstva.

I treća vrsta su demografski podaci. Pod njih spadaju ime i prezime, spol, dob, razina obrazovanja, zanimanje, prihodi, mjesto stanovanja i obavezno podaci za kontakt na primjer e-mail ili broj telefona.

Nisu svi podaci prikupljeni na isti način. Zato se razlikuje nekoliko vrsta prikupljenih podataka. Postoje određeni podaci koje korisnik daje sam, takvi podaci se prikupljaju prilikom obavljanja transakcije. Sljedeća vrsta su podaci koji se automatizmom prikupljaju dok traje procesu kupovine. Za primjer izdvojene su kartice klubova. Iz njih se mogu vidjeti podaci o tome kako korisnici koriste svoje bodove i pogodnosti preko tih kartica te što kupuju, kada i kako. Podaci koji se prikupljaju istraživanjem sljedeća je vrsta, ona je dugotrajnija, skuplja i kompleksnija. Neki se podaci mogu prikupiti u kontaktu sa korisnikom u određenim situacijama. Na primjer kada je riječ o nekom upitu, reklamaciji ili žalbi. U svakom slučaju svaki kontakt s korisnikom treba pametno i efikasno iskoristiti jer je to dodatna prilika za prikupljanje podataka.

S obzirom da identifikacija korisnika istiskuje puno pažnje i dobro osmišljenih koraka i načina kako podatke najbolje pridobiti postoji i određen proces koji treba pratiti. Za početak potrebno je točno odrediti koji su podaci potrebni, na što se traži odgovor te koje će saznanje ići u korist za daljnje poslovanje. Potom slijedi sam proces prikupljanja podataka, hoće li to biti kroz komunikaciju, putem anketa ili nekakvih upitnika ili na skroz drugačiji način, a to je na poduzeću da odredi. Nadalje povezuju se ti podaci sa obavljenim transakcijama kako bi se dobila šira slika. Potom slijedi proces spajanja i kombiniranja podataka iz različitih resursa i pretvorba istih u vrijedne informacije, odnosno korak zvan integriranje podataka. Nakon toga slijedi prepoznavanje korisnika, gdje se jasno vidi što osobu zanima i da joj se na taj način prezentira samo takav sadržaj i tako privuče na proizvode i usluge tog poduzeća. Sve te podatke potrebno je pohraniti i čuvati te ih konstantno nadograđivati odnosno ažurirati sa nekim novim, dodatnim i bitnim podacima. Naravno kao predzadnji korak bitno je osigurati laku dostupnost informacija, pogotovo danas kada je od izuzetne važnosti biti brz i u korak sa vremenom. Također, potrebno je definirati koji djelatnici

imaju pristup kojim informacijama, a sve to uz maksimalnu privatnost korisnika što čini zadnji korak ovog procesa, odnosno osiguranje privatnosti korisnika.

Ključni načini djelovanja nakon identifikacije korisnika i temeljem tih podataka jesu da se stvara, održava i razvija odnos sa korisnicima. Da se prilagođavaju elementi marketinškog spleta svakom pojedinačnom korisniku ovisno o dobivenim podacima. Te da se predviđaju buduće potrebe korisnika tako da odmah poduzeće bude tu prvo za rješavanje potencijalnog problema. Korisnike je potrebno diferencirati jer nisu svi korisnici jednaki. Poželjno je da se prvo odrede kriteriji a potom da se korisnici po tim kriterijima svrstaju u skupine. Vrijednost korisnika ovisi o duljini odnosa sa korisnikom. Postoji doživotna vrijednost korisnika, (engl. Lifetime value – LTV) pod nju se smatra očekivani budući prihodi od korisnika sveden na sadašnju vrijednost. Iako je svakako rizik prognozirati buduće prihode. Ponavljanje kupovine odnosno stjecanje lojalnosti, cross seling, češće i veće kupovine, smanjeni troškovi za korisnika po kupovini, stvaranje preferencija prema određenom poduzeću, suradnja korisnika s poduzećem odnosno posredne koristi od korisnika primjerice lakše se vrše istraživanja, dolazi do marketinga od usta do usta... sve to elementi su koji utječu na vrijednost korisnika. Sve prethodno navedeno neće imati smisla ako se ne prilagode elementi marketinškog spleta odnosno 7P (proizvod, cijena, komunikacijske aktivnosti, distribucija, proces, ljudi i fizičko okruženje). Trebaju se slati samo one stvari koje zanimaju korisnika i putem medija kojeg on koristi. U moru svih korisnika postoje i oni koji se nazivaju ključni korisnici. Njih je jako malo ali su vrlo bitni za poduzeće i potrebno ih je izdvojiti iz mase. To su oni korisnici koji rade velike narudžbe i bitno je da je poduzeće povezano s njima jer o ključnom korisniku ovisi veći dio poslovanja. Iz tih razloga je dobro imati poseban odjel/sektor koji će se baviti upravo njima i stvarati za njih posebnu strategiju i razvijati odnose. Četiri su vrste prilagođavanja. Adaptivno prilagođavanje naziva se ona prilagodba gdje je proizvod u svom originalnom izdanju ali ga korisnik može prilagoditi po svojim preferencijama i željama. Primjer za to je neka druga boja automobila. Kozmetičko prilagođavanje je kada je moguća prilagodba elementa koji nije sam proizvod, na primjer dodati gravuru na ogrlicu s privjeskom. Kolaborativno prilagođavanje se odvija u neposrednoj komunikaciji s klijentom. Kod usluga je lakše za provesti nego kod proizvoda. I kao četvrta vrsta je transparentno prilagođavanje koje se odvija bez da korisnik to zna ali se koristi znanjem o prethodnom ponašanju korisnika. Primjerice pretraživanja na Google-u.

## 2.5 Ključni čimbenici upravljanja odnosom s korisnicima

Korisnik se nalazi u središtu upravljanja odnosima s korisnicima. Pogotovo onda kada je isti zadovoljan pa ostaje vjeran poduzeću dugoročno što onda poduzeću nosi i uspjehe. Ima puno čimbenika koji su ključni. Ako se gleda nekim redom, prvo što će svako poduzeće napraviti je analizirati korisnika, ako se njega ne razumije i ako se ne prikupe podaci o njemu neće biti ni željenog ishoda odnosno stvaranje odnosa i profita. Nisu svi korisnici isti, ni po kupovnoj moći niti po preferencijama. Pa ih se na osnovu tih i još raznih drugih karakteristika grupira. Dobra komunikacija je ključ svega, također treba postojati puno kanala za potrebe komunikacije. Korisnici žele osjećaj posebnosti. Zato je iznimno važno raditi na personalizaciji i istu pružati. Njihovo se iskustvo tako poboljšava. Cijeli taj proces se treba odvijati s lakoćom. Timski rad je jako bitan. Svi odjeli trebaju imati istu sliku o korisniku i istu definiciju vrijednosti, kao i sliku o poduzeću. Svi djelatnici trebaju znati kulturu poduzeća koja je u ovakvim slučajevima u potpunosti usmjerena ka korisniku. Konstantno pružanje podrške klijentima i brzo rješavanje nekog problema ukoliko do njega dođe je veliki plus u glavama potrošača, gdje se i odvija samo pozicioniranje. Povratne informacije su ključne. Daju širu sliku i odgovore na brojna pitanja i pretpostavke. Uvijek ih je dobro saslušati i promotriti te shodno njima poduzimati eventualne akcije i poboljšanja. Tehnologija, isto jedan od važnijih čimbenika. Mogućnost posjedovanja CRM sustava olakšava skladištenje podataka, upravljanje njima, analizu, praćenje prodaje i razne druge mogućnosti koje nude uvid u interakcije korisnika. Ti se podaci potom mogu analizirati čime poduzeće stječe dublji uvid u trendove, obrasce ponašanja korisnika, preferencije... Mobilne aplikacije s obzirom da velika većina u današnje vrijeme ima mobitele pri ruci, omogućavaju veliki doseg pri slanju obavijesti, dodatnih pogodnosti za one s mobilnom aplikacijom i sličnih aktivnosti. Automatizirani sustavi su oni koji u realnom vremenu mogu brzo odgovoriti na neki korisnikov upit i pružiti podršku. To je umjetna inteligencija.

### 3. Korisnik kao središte marketinga

Kao što je već navedeno. U današnje je vrijeme korisnik središte svih poduzetih akcija, a i onih koje će se tek odviti. Poduzeća trebaju raspolagati što većim brojem informacija kako bi se svi njihovi pothvati valjano usmjerili korisniku. Organizacijski sektor je benefit za poduzeće koje ga posjeduje jer ono vodi brigu o korisnicima, njihovim željama i potrebama i svemu onome što je vezano za zadovoljstvo korisnika. Više nije bitno da se proda što veća količina proizvoda već da se proda što većem broju korisnika. „Jedan na jedan“ marketing, nastoji prodati jednom specifičnom potrošaču što je moguće više proizvoda u određenom vremenskom razdoblju i iz različitih linija proizvoda. (Meler, Dukić, 2007. 74. str) Korisnik kao centar marketinga rezultira korisnikovim pozitivnim iskustvom koje je stvoreno i održava se. Kada poduzeće ima korisnika ono tada postoji. Korisnik treba biti polazišna točka svih kriterija vezanih za donošenje poslovnih odluka. Nije oduvijek to funkcioniralo tako. Odnos s potrošačem u tradicionalnom modelu marketinga bio je takav da se na potrošača gledalo kao na pasivnog sudionika, a danas ga se gleda kao aktivnog sukreatora. Segmentacija je bila okrenuta prema masovnom tržištu, a danas je to prilagođen segment odnosno jedinični segment navode Meler i Dukić (2007.). Što se tiče promocije sada su dominantne baze podataka, Internet, društvene mreže... Prije to nije bio slučaj, zastupljeniji su bili osobna prodaja, odnosi s javnošću. Trgovina se proširila na online danas, prije je zastupljena bila trgovina na malo.

Povratne informacije se moraju pomno slušati i brzo reagirati na njih. Dakle potrebno je pružati podršku, rješavati probleme brzo i efikasno i težiti kontinuiranom zadovoljenju potreba.

Poduzeće na koncu ima određene koristi od toga. Prednost takvog pristupa jest bolje razumijevanje korisnikovih potreba i preferencija i time se povećava lojalnost. Tako se grade dugoročni odnosi. Marketinške kampanje su efikasnije, jer se sve napore i potrebite resurse usmjerava ondje gdje je najvjerojatnije da će se isplatiti i donijeti željene rezultate. Stvara se i konkurentska prednost, jer se pruža bolje korisničko iskustvo pa se razlikuje od konkurenata. Još jedna prednost leži u većoj efikasnosti resursa jer se oni troše na ciljnu skupinu, a ne da se troše na neku široku grupu. Kvalitetnije, brže i lakše prilagođavanje promjenama na tržištu ostvaruju poduzeća

fokusirana na korisnika. Tržište je dinamično okruženje gdje se trendovi i novosti brzo mijenjaju, a preferencije evoluiraju tako da ona poduzeća koja prate i slušaju svoje korisnike mogu prilagoditi svoje strategije i ponude u skladu s tim vrlo brzo. Time se poboljšava reputacija brenda i ulijeva se povjerenje potencijalnim ali i sadašnjim korisnicima. Iako je pregršt prednosti kada je korisnik u centru marketinga postoji i nekoliko nedostataka. Segmentacija korisnika nije jednostavan proces. On može biti itekako složen, zahtjevan, izazovan i iziskivati znatne resurse. Postoji rizik da ako se poduzeće zasniva na pretpostavkama, što korisnici trebaju i žele i ako se te pretpostavke ne zasnivaju na točnim i preciznim podacima, napori se mogu uložiti u krive marketinške kampanje što dovodi do gubitka novca i neuspješnih rezultata. Postoji mogućnost da se korisnik osjeća preopterećeno ukoliko mu se učestalo i preagresivno šalju obavijesti i ponude. Pa samim time to doživi kao negativno korisničko iskustvo.

Važno je da su organizacije svjesne i prednosti i nedostataka. Na taj način mogu prilagoditi svoje pristupe i u potpunosti iskoristiti svoj puni potencijal na prave pothvate, te pružiti vrijednost korisnicima.

### 3.1 Zadovoljstvo korisnika

Nit kojom se istraživanje vodi jest da se utvrdi razina zadovoljstva korisnika. Od velike je važnosti shvatiti zašto se uopće odvijaju takva mjerenja. Potrebno je utvrditi elemente i odrediti načine mjerenja zadovoljstva. Zadovoljstvo se događa ukoliko klijent u procesu razmjene na tržištu od tvrtke dobije vrijednost koju percipira izvrsnom ili superiornom u usporedbi s ponudama drugih konkurenata navode Vranešević, Pandža Bajs i Mandić (2018.). Ukoliko su korisnikova očekivanja veća od dobivene usluge ili kupljenog proizvoda onda će on biti razočaran. Ako postoji jednakost između očekivanja i dobivenog biti će zadovoljan. A ako su očekivanja bila manja od dobivenog biti će izuzetno zadovoljan. Ukoliko postoji zadovoljstvo korisnika, vrlo će vjerojatno doći do ponovne kupnje i stjecanja lojalnosti. Po Vraneševiću, Pandži Bajsu i Mandiću (2018.) ako kupac percipira određenu ponudu najboljom među prisutnim postojećim ponuđačima, biti će sklon preporučiti je drugima i ponovno je kupiti.

Nakon što se istraži razina zadovoljstva donose se odluke koje će povećati razinu zadovoljstva korisnika, a otkloniti uzroke nezadovoljstva. Postoje dvije vrste ciljeva, ekonomski i psihološki. Psihološki su stvaranje imidža, stjecanje lojalnosti i stvaranje dugoročnog odnosa. Ekonomski su prihod, profit, ponovljene kupovine, vrijednost dionica, unakrsna prodaja (engl. cross – selling) i tržišni udio. Očekivanom uslugom naziva se ona usluga od koje se očekuje da će uspješno riješiti problem pomoću svojih karakteristika.

Na više se načina stvaraju očekivanja. Komunikacijske aktivnosti su jedan od načina. Kada pružatelj usluge snažno komunicira putem raznih medija i na način da se zaintrigira potencijalnog klijenta njegova se očekivanja stvaraju i to na način da ih odmah postavlja visoko, također može biti i obratno ukoliko je komunikacija slabija. Često se događa da se prethodno koristila neka vrlo slična ili ista usluga i onda se stvara predodžba odnosno, očekivanje koje se uspoređuje s tom već korištenom uslugom. Ovisno o iskustvu korisnika, takvo će biti i očekivanje. Informacije koje se plasiraju prema korisnicima također mogu stvoriti očekivanja. Na kraju ali ne i manje važno, korisnici koji su već koristili točno tu uslugu prenose svoja iskustva, a tako se onda i stvaraju očekivanja kod onih koji još nisu.

Proces donošenja odluka o kupnji nije uvijek isti ali ga je potrebno poznavati. Vrlo je teško u potpunosti znati cijeli proces. Naziva se „ pet faza u kupnji“. Prva faza je spoznaja potrebe ili problema. U njoj klijent postaje svjestan da mu je određen proizvod ili usluga potrebna, te da može riješiti njegove probleme i pružiti određene koristi. Potom slijedi faza u kojoj se aktivno ili pasivno klijent posvećuje istraživanju i traženju informacija o određenoj usluzi ili proizvodu. Razni su izvori pronalaska informacija. Može biti preko prijatelja, obitelji, prijašnjih iskustva, informacija koje odašilja poduzeće i slično. Prikupljanje što većeg broja informacija omogućava spoznaju što većeg broja alternativni. A potom se te alternative procjenjuju. Ova faza je bitna jer ona diktira uspješnost cjelokupnog procesa. Odnosno kakvu će vrijednost klijent steći pri kupnji tog proizvoda ili usluge. Tu do izražaja dolazi očekivana vrijednost koja se iščekuje kupnjom. Potom zadnja faza je postkupovno ponašanje. U toj fazi je bitno da poduzeće i dalje održava odnos i kontakt sa klijentom. Proces ne smije stati na kupnji. Potrebno je da poduzeće podržava klijentovu odluku o kupnji i da ju ističe kao ispravnu odluku

jer će to u konačnici pozitivno utjecati na njih te će i sami ukoliko nisu sigurni postati uvjereni u ispravnost donesete odluke. Tako se povećava konačna vrijednost.

Postoje pojedinačna obilježja zadovoljstva i dimenzije zadovoljstva. Dimenzije zadovoljstva objedinjuju homogena pojedinačna obilježja zadovoljstva. Uz mjerenje jačine razine zadovoljstva potrebno je i definirati važnost svakog pojedinačnog obilježja. Istraživanja koja se provode kako bi se istražilo zadovoljstvo su kvalitativna i kvantitativna. Ako se problem želi bolje upoznati onda se koriste kvalitativna istraživanja. Ona su dugotrajnija, skuplja i zahtjevnija ali se dobiju precizniji i dublji rezultati. Pod takva istraživanja spadaju primjerice fokus grupe i intervjui. Na taj način pitanja nisu ograničena već su otvorenog tipa i tu se dobivaju otvorenija mišljenja i preciznija. Može doći do saznanja nekih novih ideja i slično. Kvantitativna istraživanja su malo lakša za prikupiti, brže je jednostavnije i jeftinije. Najčešće se ispitivanja ovog tipa provode putem upitnika gdje se nude zatvorena pitanja sa unaprijed definiranim odgovorima. Uzorak se najčešće bira slučajnim odabirom, kako bi rezultati bili što reprezentativniji. Također se često koriste ljestvice za mjerenje zadovoljstva, odnosno odgovori se mogu skalirati i rangirati. Najčešće korištena je Likertova ljestvica.

Za praćenje zadovoljstva mogu se koristiti i analize izgubljenih klijenata, sustavno praćenje žalbi i sugestija klijenata te ispitivanje klijenata o njihovu zadovoljstvu.

Svi klijenti koji su do sada kupovali od određenog poduzeća ili koristili njegovu uslugu, svi kontakti i sve poslovne transakcije koje su sada prestale, spadaju u analizu izgubljenih klijenata. Kako bi poduzeća iz toga izvukla korisne informacije za dalje potrebno je sve bivše klijente kontaktirati. Poduzeća saznanjima o tome zašto netko više nije korisnik njihove usluge ili proizvoda može ispočetka privući neke od izgubljenih klijenata ili zaustaviti, odnosno zadržati neke koji tek žele napustiti. Prepreke u tom procesu mogu biti te što nije lako odmah raspoznati koji su klijenti koji su u procesu napuštanja, i koji su svi oni koji su već napustili. Koliko god poduzeće htjelo privući ponovo korisnike ipak je za analizu važnije otkriti zašto je to učinio. Dobar pokazatelj zadovoljstva klijenata je i broj onih koji napuštaju poduzeće. Iz toga se jasno vidi razina uspješnosti poduzeća.

Brojni su nezadovoljni klijenti koji se neće samoinicijativno žaliti. Možda će izraziti svoje nezadovoljstvo tek onda kada se razgovor inicira od strane poduzeća. Današnja moderna poduzeća već imaju razvijen sustav za praćenje žalbi te uvid u sugestije klijenata. Kotler prema različitim izvorima navodi kako samo 5% klijenata se žali, a 95% ostalih ne, jer ne vide rješenje u tom postupku, a nekada samo ne znaju ni kome bi se trebali obratiti. Od onih 5% koji se žale samo 2,5% dobije odgovarajuće rješenje na njihov problem. Iz tih razloga ova metoda nije dovoljna, iz nje se ne mogu izvući mišljenja i stavovi većine klijenata. Svakako ona je od pomoći jer se ipak neka kritička razmišljanja klijenta, razlozi nezadovoljstva ili eventualni propusti mogu zamijetiti. Na taj način se sprječavaju potencijalni veći problemi.

Razlozi radi kojih se poduzeća napuštaju po Vraneševiću, Pandži Bajsu i Mandiću (2018.) jesu:

- 3% radi napuštanja tržišta
- 5% uspostavi partnerski odnos s drugim poduzećem
- 9% napušta poduzeće zbog konkurentskih razloga
- 14% je nezadovoljno proizvodom ili uslugom
- 68% napusti tvrtku zbog indiferentnosti vlasnika, menadžera ili nekog od zaposlenih

Loš se glas puno brže širi od dobrog. Navodi se kako nezadovoljna osoba podijeli svoje nezadovoljstvo sa još barem devet osoba. A onda treba uzeti u obzir kako i te osobe koje su dobile takvu povratnu informaciju će sigurno proširiti to nekim svojim poznanicima. Danas, putem društvenih mreža i uz svu tehnologiju vrlo je lako podijeliti informacije i one pozitivne ali i one s negativnim iskustvom. Nerijetko se događa da osobe koje su imale određeni problem ili žalbu, a riješila im se brzo i na način s kojim su klijenti bili zadovoljni postaju lojalniji nego oni koji su zadovoljni i nisu imali takav kontakt s tvrtkom gdje se još više vidi njihovo zalaganje za svakog klijenta. Nije dovoljno samo slušati, ključno je brzo reagirati kada je nezadovoljstvo u pitanju. Takve informacije moraju se učestalo ažurirati te uputiti sve razine upravljanja u iste, a posebno one na najvišoj, upravljačkoj razini. Osobe koje su u prvoj liniji zadužene za rješavanja problema trebaju imati dovoljno znanja i sposobnosti kako bi uspješno riješili sve prepreke. Isto tako ako određenu pritužbu ne mogu odmah oni riješiti, trebaju



imati dovoljno znanja za klasificiranje pritužbe i slanja u daljnju obradu bez da im nešto promakne ili da zanemare određen dio. Zaključak je da se ne prati samo količina pritužbi već da se u potpunosti razumije njihov sadržaj. Iako se mali broj klijenata žali od velike je pomoći za poduzeće da obrati pozornost na neke stavke u poslovanju.

Istraživanje zadovoljstva klijenata je ipak najzastupljenije istraživanje. To je složen i dinamičan proces koji mora biti organiziran. Postoje etape koje bi svako istraživanje zadovoljstva trebalo pratiti, no nije svako poduzeće isto i shodno time svatko treba razviti svoj proces. Nemaju svi podjednak način upravljanja, niti iste menadžere a također ovisi je li riječ o proizvodu ili usluzi.

Etape koje se najčešće navode jesu: (Vranešević, Pandža Bajš, Mandić, 2018., 246. str.)

- Određivanje ciljeva
- Određivanje vrste istraživanja
- Projektiranje instrumenata istraživanja
- Uzorkovanje
- Pilot - testiranje ispitivanja
- Prikupljanje podataka i provedba ispitivanja
- Obrada i analiza podataka kako bi se dobile informacije
- Prezentiranje istraživanja i dobivenih informacija
- Korištenje informacija za poduzimanje akcija

Na koji god način se istraživanje provodilo na kraju je poželjno zahvaliti se ispitanicima. Sljedeći korak je odabrati valjane softvere za obradu i analizu tih podataka. Nakon analize podataka donose se odluke odnosno mjere koje će povećati cjelokupno zadovoljstvo ali i one segmente gdje je ono možda manje. Nakon uvođenja takvih mjera one se kontinuirano trebaju kontrolirati. A na godišnjoj razini trebaju se redovno ažurirati.

Također može se povući paralela između CRM-a i zadovoljstva korisnika. CRM kao takav pruža mogućnost da predvidi eventualne buduće probleme kao i da riješi neki već nastali problem. Tako će korisnik biti zadovoljniji a dugoročno lojalniji.

Zadovoljstvo korisnika je nešto što drži poduzeće živim. Ključno je u poslovanju svakog poduzeća. A na kraju dana donosi puno koristi za poduzeće.

Na zadovoljstvo korisnika i stvaranje vrijednosti iz njihove perspektive utjecati će koristi koje imaju od proizvoda ili usluge ali i troškovi kroz koje prolazi klijent. Funkcionalne karakteristike su najbitnije jer se ipak tu iskaže kvaliteta i najviši nivo utjecaja ima kod percipiranja vrijednosti. Treba uključiti i psihološku karakteristiku koja nekada može biti i jača od one funkcionalne. Troškovi ne moraju biti samo novčani već i nenovčani. U nenovčane troškove ubrajaju se troškovi vremena, energije, napora... Ti troškovi se stvaraju jer su nužni za korištenje usluge ili proizvoda.

Koliko god se ovako nešto čini jednostavno, vrlo je kompleksno. O zadovoljstvu postoji nekoliko teorija. (Vranešević, Pandža Bajs, Mandić, 2018., 222. str.)

Teorija jednakosti – po ovoj teoriji zadovoljstvo će se pojaviti tek kad sve uključene strane u procesu osjećaju da su rezultati razmjene na neki način u ravnoteži s ulaganjima – kao što su troškovi, vrijeme i napor te da je sve to 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 – najjednostavniji, najjasniji i najneposredniji koncept za razumijevanje. Prema toj teoriji zadovoljstvo klijenata je izravno povezano sa značajkama izvedbe proizvoda ili usluge koje mogu biti određene objektivno.

Teorija potvrde očekivanja – dominantna teorija koju je jednostavno predočiti široko prihvaćenom definicijom koja navodi da klijenti oblikuju očekivanja o uspješnosti značajki proizvoda prije kupnje. Po kupnji i primjeni 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 očekivanja, ili jednostavno potvrđivanjem ako je proizvod u skladu s očekivanjem.

Slika 3 Koncept percipirane vrijednosti za klijenta



Izvor: Vranešević, Pandža Bajs, Mandić, (2018.) Upravljanje zadovoljstvom klijenata, str. 48 (preuzeto 20.5.2023.)

Pod percipiranu korist spadaju funkcionalne koristi i emocionalne i socijalne koristi. Percipirana korist je nešto pozitivno za klijenta. A onda u odnosu na percipirani trošak uspoređuje se što će prevagnuti te koja će biti vrijednost za klijenta. Pod percipirani trošak ubrajaju se novčani i nenovčani trošak. Oni na vrijednost utječu negativno. Prema Kotleru i Kelleru (2010.) Povećanje vrijednosti ostvaruje se kombiniranjem funkcionalnih ili emocionalnih koristi ili smanjenjem jednog ili više vrsta troškova. Ukoliko je proizvod ili usluga jako kvalitetna, a klijent nema mogućnost platiti ju za njega takav proizvod ili usluga više nema vrijednosti.

Nisu sve koristi, a niti troškovi od jednake važnosti svim klijentima, također svaka osoba percipira na drugačiji način.

## 3.2 Povezanost zadovoljstva korisnika sa stjecanjem lojalnosti korisnika

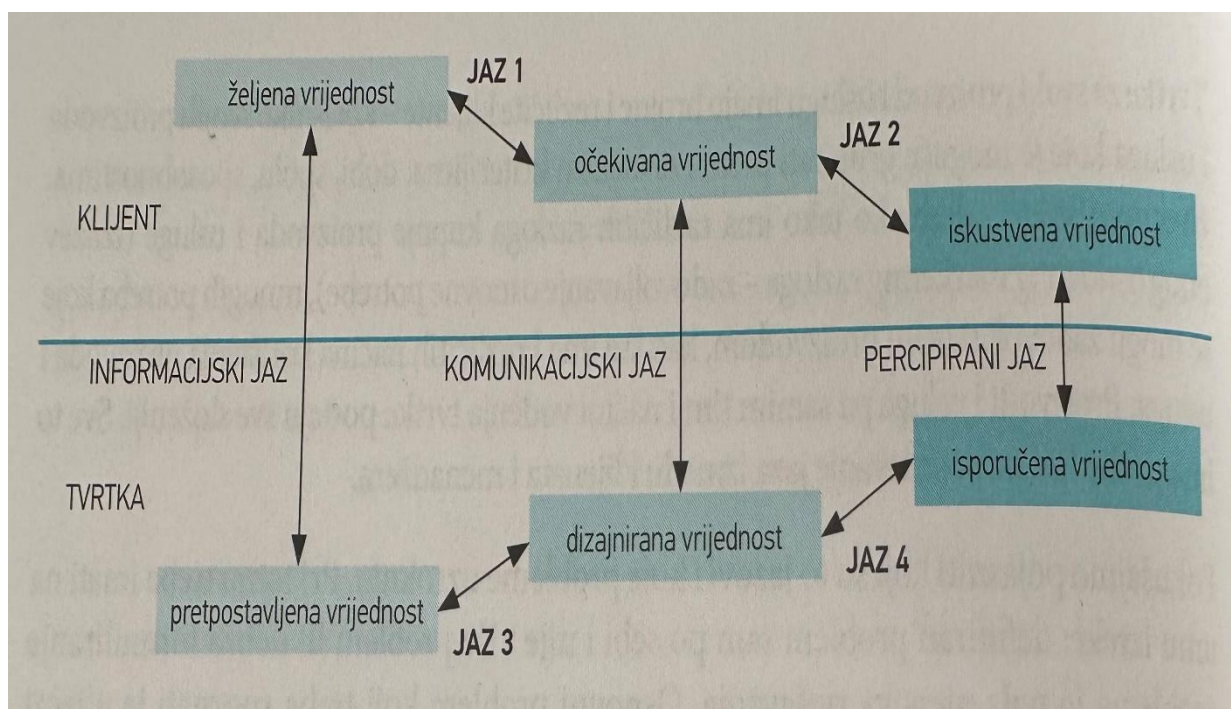
Zadovoljstvo korisnika i stjecanje lojalnosti su dva usko povezana pojma, te se često vezuju i gledaju na način da idu jedno uz drugo. Pod zadovoljstvom korisnika smatra se mjera u kojoj su korisnici zadovoljni, i da je određen proizvod ili usluga nadmašila ili bila jednaka s njihovim očekivanjima. A lojalan korisnik je onaj koji se uvijek vraća, ponavlja kupnju, ukoliko i dođe do nekih manjih problema ili eventualnih pogrešaka lakše pređe preko njih, predlaže drugima da koriste taj proizvod ili uslugu i slično. Ako je korisnik zadovoljan vrlo vjerojatno će kroz određen period postati i lojalan. Reichheld (1996.) navodi kako brojni gospodarski subjekti mogu primijeniti pravilo da ako za pet posto povećaju zadržavanje korisnika to može dovesti do povećanja njihove dobiti za 25 do 100%. Zadržati postojeće korisnike je profitabilnije nego stjecati nove.

Lojalan korisnik neće samo ponavljati kupnju, već će ju i proširiti na druge proizvode ali od istog ponuđača. Također, kupovati će veće količine što dovodi do većih iznosa trošenja u kupovini, bolje će reagirati na neke nove marketinške pothvate, primjerice promocije ili uvođenje nekih novih proizvoda, stvaraju se preferencije pa će teže otići kod konkurenata. Kako bi se stvorila lojalnost potrebno je da korisnik razvije odnos sa poduzećem. Lojalnim korisnicima treba pružiti dodane vrijednosti. U principu to se može očitovati kroz besplatnu dostavu, kod za popust, nagrada lojalnosti i slično. Tako se osjećaju posebnima te da dobivaju više za dati novac. Poželjno je održati visoku stopu zadržavanja klijenta iako je to teško za ispuniti koliko god proizvod ili usluga bili dobri. (Vranešević, Pandža Bajs, Mandić, 2018.)

Kada se odvija proces kupnje, klijent ima mogućnost biranja pregršt različitih opcija. A odabire onu koja za njega ima najviše benefita odnosno vrijednosti. Tu je posao poduzeća da dobro istraži i točno zna kako te vrijednosti percipira klijent. Ukoliko poduzeće to ne zna najbolje procijeniti, dolazi do razlike viđenja vrijednosti između klijenta i poduzeća. Te tako dolazi do jaza u kojem su s jedne strane klijenti i njihova percepcija vrijednosti, a s druge poduzeće koje misli da zna što klijent percipira. Tako postoje tri vrste jaza. (Vranešević, Pandža Bajs, Mandić, 2018.) Do informacijskog jaza dolazi onda kada poduzeće ne posjeduje točne podatke što klijent želi. Jako je teško na takav način plasirati željene proizvode i usluge. Odnosno, potrebe i želje klijenata tako nije moguće zadovoljiti. Kada tvrtka oblikuje određenu vrijednost, i ona ne bude u skladu s vrijednosti koju klijent iščekuje nastaje komunikacijski jaz. Klijenti svoje

vrijednosti i očekivanja stvaraju prethodnim iskustvima, i u odnosu na informacije kojima mogu pristupiti i komunikacijom koja je usmjerena prema njima od strane poduzeća. Ključ uspjeha ovdje leži u valjanoj komunikaciji. Ona se treba odvijati u dva smjera i biti potpuna i što preciznija. Treći jaz je percipirani jaz koji je najvažniji. Tu se vidi koliki je jaz onda kada je proizvod ili usluga od strane poduzeća isporučena, te se u odnos stavlja vrijednost poduzeća i vrijednost koju klijent smatra da je spoznao.

Slika 4 Etape marketinga kao upravljačke filozofije



Izvor: Vranešević, Pandža Bajs, Mandić, (2018.) Upravljanje zadovoljstvom klijenata, str. 48 (preuzeto 21.5.2023.)

Kao što se jaz pojavljuje kod klijenata on je moguć i kod poduzeća. Na fotografiji JAZ 1 prikazuje kompromisni jaz, to je odnos između željenog proizvoda klijenta i onih proizvoda koji su na tržištu ponuđeni. Ponekad su poduzeća ograničena tehnologijom pa ne mogu u potpunosti stvoriti ono što bi klijentima bio idealan proizvod ili usluga. JAZ 2 zvan i jaz zadovoljstva prikazuje odnos očekivanja od strane klijenata koje će tvrtka ponuditi i stečeno iskustvo. Ako su očekivanja bila veća od dobivenog pojavljuje se nezadovoljstvo, a ako su očekivanja bila manja od dobivenog pojavljuje se izrazito

zadovoljstvo. Postoji jaz dizajniranje vrijednosti i jaz implementacije. Poduzeća analiziraju potrebe i želje pa potom postavljaju pretpostavljenu vrijednost za koju oni smatraju da su u skladu sa željama klijenta. Dizajnirana vrijednost kreira se ovisno o resursima, kapacitetima i postavljenom cilju i kao takva se plasira na tržište. JAZ 3 pojavljuje se kada postoji razlika između sposobnosti i kapaciteta poduzeća i potreba i želja od strane klijenta. Također i onda ukoliko je komunikacija loša pogotovo između odjela. JAZ 4 je implementacijski jaz u kojemu se radi raznih ograničenja unutar poduzeća mogu pojaviti odstupanja od onoga što je vrijedno za klijente. Konstantnim istraživanjem želja i potreba jazovi se mogu svesti na minimum. Uz to poduzeća trebaju biti svjesna onoga što posjeduju odnosno kojim resursima raspolažu pa da na takve segmente i ciljaju pri plasiranju proizvoda.

Korisnici naravno nisu svi u jednakoj mjeri lojalni. Na najdonjoj poziciji su sumnjivci, osobe koje nisu sigurne žele li kupovati od određenog poduzeća te im je zainteresiranost na vrlo niskoj razini. Potom su obećavajući, oni koji se informiraju, promatraju i postoji šansa da probaju proizvod ili uslugu. Korisnici su oni koji konzumiraju proizvod ili uslugu ali su ispod klijenata koji označavaju početak ostvarenja profita, kupuju češće te više zagovaraju korištenje proizvoda ili usluge. Potom slijede odvjetnici i partneri koji ulaze u najviši stupanj lojalnosti, s kojima se stvara dugoročan odnos i teži se i one prethodne dovesti na tu razinu.

Zadovoljstvo korisnika je ustvari mjera, koja iskazuje neku vrijednost za njega samog. A potom se može istražiti što je za svakog klijenta vrijednost, kako ju oni vide, kako ju mjere, koje su odrednice vrijednosti i slično. Savjet tvrtkama je da se provede istraživanje kada je u pitanju vrijednost jer tako se stječe saznanje o tome što bi bilo najbolje poduzeti u daljnjem procesu i na koji način.

Steći veliki broj lojalnih korisnika nije lako. Ali pravovremenim i točnim odlukama, praćenjem trendova želja i potreba, uspoređivanjem dobivenog i očekivanog i mjerenjem zadovoljstva moguće je ostvariti dugoročne odnose i lojalnost. U konačnici to je velika prednost za poduzeće.

#### 4. Utjecaj uvođenja CRM sustava na promjene u organizaciji poduzeća

Za početak potrebno je razlučiti razliku između klasičnog tržišnog okruženja i onog okruženja koje je zastupljeno danas. Klasično okruženje naziva se i jednostavno okruženje iz razloga što su proizvođači, odnosno pružatelji usluga s jedne strane a odvojeno s druge su korisnici. Mali je broj sudionika, za razliku od današnjeg tržišnog okruženja gdje je jako puno veza i relacija između sudionika. Prije je postojala jednosmjerna komunikacija i to ona od strane poduzeća prema korisnicima, danas se ona kreće u više smjerova. Od korisnika se traži povratna informacija. Vrlo je složeno današnje tržišno okruženje i za opstanak nije potrebno samo imati kvalitetan proizvod ili uslugu već biti sposoban prilagoditi se brzim promjenama koje se svakodnevno događaju na tržištu. Nije moguće imati neki jasan dugoročni plan jer se trendovi mijenjaju i novonastale tržišne situacije se moraju pratiti ukoliko poduzeće želi biti uspješno.

Organizacija poduzeća koja je klasična okarakterizirana je tromošću reakcija kada dolazi do promjena na tržištu. U takvoj organizaciji donošenje novih odluka teče vrlo sporo, svaka promjena je izrazito teška i dugotrajna.

Recept za uspješne poslovne rezultate krije se u informacijama, one postaju glavni resurs. Upravo zato je CRM od velike važnosti jer se pomoću njega vrlo bitne informacije o klijentima mogu pohraniti na jedno mjesto i ubrzati i olakšati cijeli taj proces za poduzeće. Ali ključne informacije nisu samo one o korisnicima već i o trendovima na tržištu ali i o konkurenciji i njihovim pothvatima.

Poduzeća postaju umrežena i orijentirana ka korisnicima. Povezuju se dijelovi poduzeća, povezuje se sa klijentima, a također sa dobavljačima i posrednicima stvara se umrežavanje. Na neki način korisnike proizvoda ili usluga uključuje se u proizvodnju i pružanje usluge. Njihovo se zadovoljstvo istražuje baš kao i želje i potrebe. Pomoću korisnika koji sudjeluju u procesu, na primjer testiranja nekog proizvoda brzo se dobije povratna informacija za lakši proces personaliziranja i donošenja daljnjih odluka za zadovoljenje i ispunjenje očekivanja.

Uvodi se nova uloga u poduzećima. Odnosno CCO (engl. Chief customer officer) čije su odgovornosti usmjerene prema koordiniranju i upravljanju svih zadataka i akcija prema korisnicima. Primjerice osobe na takvoj poziciji osmišljavaju nove programe, na koji način bi se moglo poboljšati iskustvo korisnika ili kako poraditi na internoj komunikaciji. Za realizaciju CRM tehnologije u poduzeće također je zadužen CCO.

Uvođenjem CRM tehnologije postavljaju se i novi ciljevi u poduzeću. Naravno oni se razlikuju ovisno o strategiji koje poduzeće primjenjuje ali postoje neki uobičajeni. Svakako je ključno poboljšati komunikaciju s korisnicima i time bolje razumjeti i pratiti njihove želje i preferencije. Također u cilju je prikupiti što više informacija o njima. CRM tehnologija puno zadataka i procesa može ubrzati. Tako zaposlenici mogu biti produktivniji i imaju više vremena za druge neophodne zadatke koji će povećati zadovoljstvo klijenata i prodaju. Povećati prodaju je cilj koji slijedi nakon što se sve prethodno navedeno ispuni na odgovarajući način. A to podrazumijeva i veće prihode.

Zaposlenicima se dodjeljuju novi zadaci vezani uz CRM sustav. Oni sudjeluju u informiranju i savjetovanju korisnika. Te se dodjeljuju zadaci prikupljanja podataka i unošenja dobivenih podataka u CRM sustav. Uz to točno je određeno tko prikuplja i unosi podatke, kada i kako se to obavlja te koje podatke se prikuplja.

Kada se govori u uvođenju CRM tehnologije potrebno je navesti i Salesforce. To je američka softverska kompanija koja se bavi stvaranjem te prodajom softvera za upravljanje odnosima s klijentima (CRM). Nudi razne prednosti, a neke od njih su podrška klijentima, prodaja, marketing, financije i brojne druge. Korisnikom se smatra svaka osoba koja se prijavi u Salesforce. Najčešće su to prodajni predstavnici, menadžeri, IT specijalisti, odnosno djelatnici nekog poduzeća koje je implementiralo Salesforce. Postoji dio u Salesforce-u koji se naziva Lead. On služi za pohranjivanje svih informacija o klijentu. Dio pod nazivom Accounts odnosno poduzeća služi kao adresar poduzeća. U njega se pohranjuju sve informacije i podaci o poduzećima s kojima već postoji poslovna suradnja ili će tek nastati. Klijenti za koje se smatra da su potencijalni ovisno o njihovim aktivnostima dodjeljuju im se bodovi. Aktivnosti su njihov interes, u kojoj se trenutno fazi prodajnog procesa nalaze te jesu li oni uopće kao takvi odgovarajući tip klijenta za poduzeće. Temeljem rezultata jasnija je slika potencijalnih klijenata, te se njih prioritizira.



Dvije su ključne vrste informacija. To su eksplicitne i implicitne. Razlika je u tome što eksplicitne korisnici daju sami, a implicitni se podaci prikupljaju od strane poduzeća kroz promatranje.

Eksplicitni podaci uključuju:

- Ime i prezime
- Adresa
- E-mail adresa
- Telefonski broj
- Ako je riječ o poduzeću (ime kompanije, adresa, veličina kompanije)
- Aktivnosti kupaca
- Transakcije (kupovne informacije, informacije o transakcijama)

Implicitni podaci uključuju:

- Informacije o posjetama korisnika na web stranice
- Pretraživanje određenih riječi
- Vrijeme provedeno na određenim stranicama
- Koji se pojmovi i linkovi najviše „klikaju“
- Interakcije na e-pošti (koji se mailovi otvaraju, koji je angažman korisnika, otvaranje linkova i slično)
- Aktivnosti na društvenim mrežama (komentari, dijeljenje sadržaja, lajkovi i slično)

Kod obje vrste podataka strogo je definirana privatnost i sigurnost podataka. Diskrecija mora biti zagarantirana.

## 5. Upravljanje odnosima s korisnicima - Poslovni slučaj teretane AP Lab

U ovom poglavlju govoriti će se o važnosti praćenja zadovoljstva korisnika AP Lab teretane. Koji su ciljevi praćenja, te što se sve koristi kako bi oni bili maksimalno zadovoljni. AP Lab-u je zaista bitno da se vodi računa o odnosima s korisnicima. Primjerice ukoliko nekog korisnika nema određeno vrijeme kontaktira ga se da se provjeri je li sve u redu i hoće li se skoro vratiti. Učestalo se prati zadovoljstvo, te se pokušava pružiti dodana vrijednost za korisnike teretane. Na određene načine prati se njihova aktivnost, uključuje ih se u donošenje odluka na razne načine. S obzirom da u suvremenom svijetu dodana vrijednost predstavlja jedan od ključnih aspekata uspješnosti poslovanja, AP Lab teretana primijenila je taj koncept u svojoj poslovnoj strategiji. Elementi će se detaljnije spomenuti u nastavku rada.

### 5.1 Fitness centar AP Lab

Fitness centar AP Lab započeo je s radom u 12. mjesecu 2020. godine. Osnivač je Alex Percan koji se prije ovog posla bavio košarkom i radio u teretani u Italiji. Te s povratkom u Hrvatsku pokreće vlastiti posao. S obzirom da je tada započela pandemija Covid-19 treninzi su se održavali na otvorenom. Alex Percan je tada poduzeo jako dobar marketinški pothvat, s obzirom da je bio novi na tom području njegovi treninzi bili su besplatni. Treninzi su se održavali dva puta tjedno, i to četiri termina srijedom i dva subotom na dvije lokacije. Tri mjeseca su se održavali besplatni treninzi na otvorenom. Kada se dobila dozvola za povratak u dvorane radi epidemioloških mjera AP Lab započinje s radom u malom prostoru od 30 m<sup>2</sup> u sklopu jednog plesnog studija. Tamo se termini tada održavaju na svaki puni sat ali s obzirom na ograničenost prostora izvediv je samo jedan termin po satu.

Ova teretana nije kao ostale gdje svatko može doći i trenirati sam za sebe kada poželi. Ovdje su treninzi mogući isključivo uz prisustvo trenera. Trenutno broji oko tristo članova.

Vizija AP Lab-a je stvaranje zdrave i aktivne zajednice u ugodnom ambijentu. Misija je stvoriti sustav, odnosno centar gdje je moguće provesti viziju poduzeća. Dakle da na jednom mjestu bude sve ono što je klijentima potrebno, sva moguća usluga i skrb. Ciljna skupina su djeca, sportaši i svi rekreativci između 18-55 godina.

Početak svibnja 2022. godine AP Lab seli se u vlastiti i puno veći prostor u blizini centra grada i blizu dva trgovačka lanca. Prostor ima 300 m<sup>2</sup>, sadrži manji parking ispred same teretane, ali s obzirom na blizinu trgovačkih lanaca na minutu hoda klijenti imaju mogućnost parkinga. U teretani se nalaze slobodni utezi, razni dodatni rekviziti i dvanaest sprava u koje spadaju sprave za cardio i za snagu. Također se u sredini teretane nalazi umjetna trava cijelom dužinom koja je pogodna za razne varijacije guranja i povlačenja određenog tereta.

AP Lab se trudi svojim korisnicima pružiti dodane vrijednosti koje će ih diferencirati od konkurenata. Primjerice organiziraju se zabavne večeri u samoj teretani gdje se u suradnji sa plesnim studiom u sklopu čijeg prostora je prije poslovao AP Lab odvijaju vodeće plesne animacije. Svake godine organizira se božićna večera za sve članove u nekom restoranu. Na taj način se stvaraju nova prijateljstva, članovi se zbliže, i naravno dobro zabave uz pjesmu, ples i ukusnu večeru. Također od strane AP Lab tima članovi dobiju poklon zahvale što su dio zajednice. U dodane vrijednosti spada i mali kutak koji teretana posjeduje. To je kauč gdje prije ili poslije treninga mogu sjesti, podružiti se, popiti kavu i pojesti nešto s pulta gdje uvijek ima nešto za klijente. U AP Lab-u postoji kutak gdje ima puno raznih knjiga koje članovi često čitaju ili prelistavaju prije ili poslije treninga. Također ukoliko netko želi saznati informacije o pravilnoj prehrani i slično pruža se i ta usluga. Pa čak i u suradnji sa kuharom postoji mogućnost preuzimanja gotovih obroka.

Svaki nekoliko mjeseci u teretani se održavaju edukacije na razne teme. Jednom prilikom održala se radionica sa kandidatima i trenerom tv emisije „Život na vagi“ s obzirom da je jedna od finalistica baš svoje zadnje pripreme odrađivala u AP Lab-u. Neke radionice su besplatne, a neke se plaćaju, ovisno o kakvoj radionici je riječ i je li u suradnji sa određenim osobama u toj niši.

Organizacija zaposlenika je određena hijerarhijom u kojoj su svi bitni, nitko nije manje važan, a razlika je u odgovornostima. U AP Lab-u na vrhu je osnivač Alex Percan koji ima najveću odgovornost za sve ostale zaposlenike, bavi se planiranjem nekih budućih

projekata, zadužen je za marketing, prodaju, financiranje i ulaganje u teretanu. Gordana se bavi administracijom, zadužena je za vođenje evidencije o plaćanju članarina i svih računovodstvenih poslova, ali i vodi treninge po potrebi. Ivona je osoba koja stoji iza objava koje se plasiraju na društvene mreže. S obzirom da je AP Lab svjestan važnosti oglašavanja na društvenim mrežama i većina njihove ciljne skupine se nalazi upravo tamo jako paze da sadržaj bude zanimljiv i da privuče pažnju. Društvene mreže na koje se najviše fokusira jesu Instagram i TikTok. Objave su pomno smišljene i isplanirane. Plan objava radi se unaprijed, a potom se obavljaju snimanja ili fotografiranja kako bi sve bilo spremno, pa čak i mjesec dana unaprijed. Na Instagramu i TikToku objavljuju se edukativni sadržaji ali i oni koji će izmamiti osmijehe na lica. Nekada i sami članovi sudjeluju u videozapisima. Također, kako bi se uključili postojeći ali i potencijalni članovi na Instagramu se često mogu pronaći razni kvizovi, pitanja i odgovori ili ankete. Nadalje, team lider je Lorenzo koji je ujedno glavni za kondicijsku pripremu sportaša. Ivana je koordinatorica grupnih treninga, i svi upiti, dogovori i evidencija oko grupnih treninga spada pod njenu odgovornost. Maja, Daniel, Marko i Tea su ostali treneri koji vode poluindividualne treninge. Cijeli tim barem tri puta godišnje ima team building. Također održavaju se i sastanci svakih nekoliko mjeseci gdje se razgovara o prošlom razdoblju, budućem i eventualnim poboljšanjima kroz to razdoblje. Svatko je slobodan iznijeti svoje mišljenje s čime je više, a s čime manje zadovoljan.

Radno vrijeme AP Lab-a je od ponedjeljka do petka od 06 do 21. Vikendom je teretana otvorena za sve naše članove ukoliko žele sami trenirati i to je uključeno u cijenu odabranog paketa. Treninzi se odvijaju na svaki puni sat.

Usluge koje se nude u AP Lab-u su sljedeće:

- Individualni treninzi – to je tip treninga gdje se trenira „1 na 1“. Dakle trener i jedna osoba. Trening se maksimalno prilagođava ciljevima klijenta. Na takve treninge najčešće dolaze osobe koje se po prvi puta susreću s treningom i teretanom ili ako imaju neki bolni sindrom.
- Poluindividualni treninzi – treninzi na kojima prisustvuje minimalno dvije, a maksimalno šest osoba. Također se prilagođavaju željama i ciljevima te se

svatko na tom treningu može odlučiti što želi taj dan raditi. Primjerice je li to gornji ili donji dio tijela i po tome se složi trening. Postoje paketi treninga s obzirom da ovakva vrsta treninga nije ograničena na mjesečnu razinu već se paket troši po dolasku. Sve to evidentirano je u aplikaciji koja služi za prijavu treninga. Paketi su mogući za dvadeset, šesnaest, dvanaest i osam dolazaka. Ovakav tip treninga održava se svaki sat kroz cijeli dan.

- Grupni treninzi – maksimalan broj osoba na ovakvoj vrsti treninga je petnaest. Održavaju se dva termina ujutro u osam i devet sati, te u poslijepodnevnim terminima od sedamnaest do dvadeset i jedan sat. Svaki sat ima drugačiju vrstu treninga, a raspored treninga uz objašnjenje istog nalazi se na Instagram profilu. Na početku je bilo manje termina grupnih treninga ali kako se broj članova povećavao bilo je potrebno uvesti dodatne termine, naravno odluka o tome kada će oni biti bila je u dogovoru sa članovima kada njima najviše odgovara. Također grupni treninzi nude pakete za studente. Postoji paket po nižoj cijeni za tri dolazaka tjedno i paket po višoj cijeni za više od tri dolaska.
- Dječji treninzi – predviđeni su za djecu od devet do petnaest godina. Trening za takav uzrast osmišljava se da bude zabavan i dinamičan. Cilj je razvijati timski rad, motoriku, ravnotežu, a sve kroz igru da im pažnja bude što duža. Također uče tehniku pravilnog izvođenja nekih osnovnih vježbi.
- Kondicijska priprema sportaša – najnovija usluga u AP Lab-u. Kako bi sportaši imali punu uslugu AP Lab surađuje s Kinetik centrom iz Pule koji radi cijelu dijagnostiku. Trenutno tamo treniraju igrači prve hrvatske i talijanske nogometne lige, prve estonske košarkaške lige, prve turske odbojkaške, te razni drugi pulski košarkaši, nogometaši, atletičari i tenisači. Trening se slaže ovisno o kojem je sportu riječ i ovisno na čemu treba određeni sportaš poraditi. Radi se na jakosti, funkcionalnosti i cardio dijelu.

- Vikend paket – obuhvaća samostalno treniranje u teretani AP Lab ali samo vikendom.

Prijave treninga vrše se pomoću aplikacije kada su u pitanju grupni, dječji i poluindividualni treninzi. Individualni treninzi i kondicijska priprema sportaša vrši se direktno u dogovoru s trenerom.

## 5.2 Sustav upravljanja odnosima s korisnicima

AP Lab prvobitno se koristio aplikacijom AP Lab koju je izradio jedan klijent za potrebe njegovog diplomskog rada. Kako je ona ipak imala neke nedostatke, a u cilju je napredovati u svakom pogledu pa tako i s aplikacijom i olakšati cijeli proces prikupljanja podataka, uvela se nova aplikacija. Ona se sada zove AP Lab Hr. Aplikacija nije izrađena od strane AP Lab-a, nego je u najmu. Određeno poduzeće izradilo je taj softver i potpisanim ugovorom daje na korištenje teretanama ili nekim drugim organizacijama, a oni za to plaćaju određenu cijenu. Aplikacija se koristi za prijave za dolaske na treninge. Grupni treninzi, dječji treninzi i poluindividualni treninzi koriste aplikaciju, dok se sa klijentima koji dolaze na individualne treninge dogovara trener čiji je klijent.

U aplikaciji se prikupljaju sljedeći podaci:

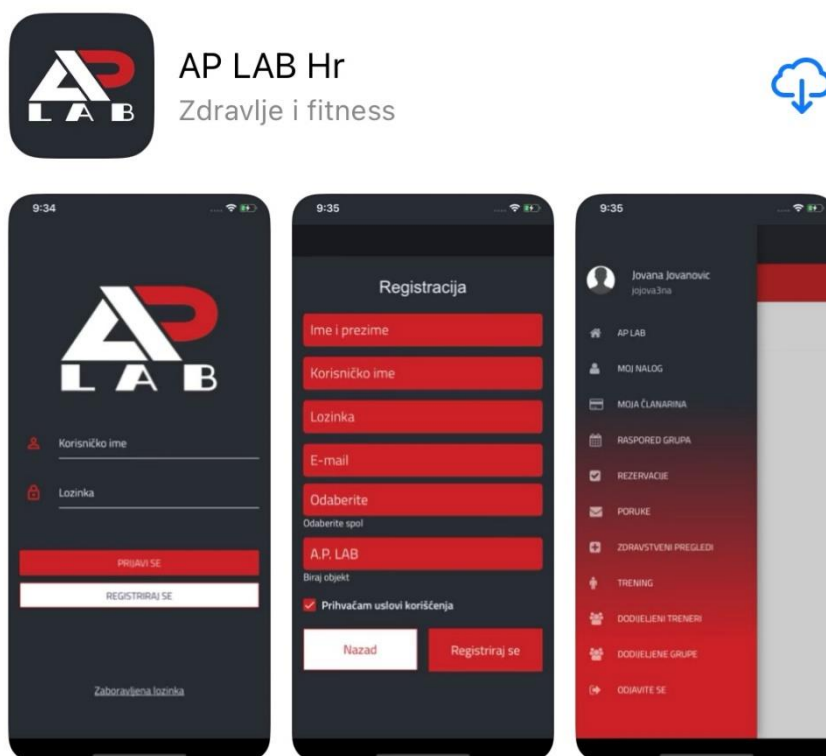
- Ime i prezime klijenta
- Broj mobitela
- Adresa
- Datum rođenja
- E-mail
- Spol
- Status klijenta
- Paket koji je uplaćen

Osim prijave na termine treninga, teretani, ovakva aplikacija služi za evidenciju upisa novih članova, uplaćenih paketa, datuma isteka paketa i slično.

Aplikacija se preuzima tek nakon prvog besplatnog probnog treninga jer je namijenjena samo aktivnim članovima teretane. Za probni se trening može dogovoriti putem poruke na društvenim mrežama, direktnim pozivom na telefonski broj koji je napisan na svim društvenim mrežama ali i na letcima i posjetnicama ili preko službene web stranice teretane gdje postoji sekcija za besplatni probni trening. Osoba tada ispuni svoje ime i prezime, e-mail adresu te ostavi svoj kontakt broj. Potom netko od zaposlenika AP Lab-a kontaktira osobu i slijedi dogovor oko prvog termina.

Proces upisa novog člana moguće je izvršiti na dva načina. Za oba, prvi korak je preuzeti aplikaciju. Ikona aplikacije izgleda isto kao i logo teretane. Boje AP Lab-a su crvena, bijela i crna. Cijela teretana je također u tim bojama, a i sam logo nalazi se na ulazu AP-Lab-a i na jednom zidu. Prepoznatljiv je i upečatljiv što je izuzetno bitno u današnjem poslovanju. Aplikacija je jednostavna za preuzimanje i korištenje. Vrlo je pregledna, a klijenti u samo par klikova mogu rezervirati svoj željeni termin. Vrlo je jednostavno odabrati svoj paket te ne dolazi do zabune.

Slika 5 Preuzimanje aplikacije AP Lab Hr



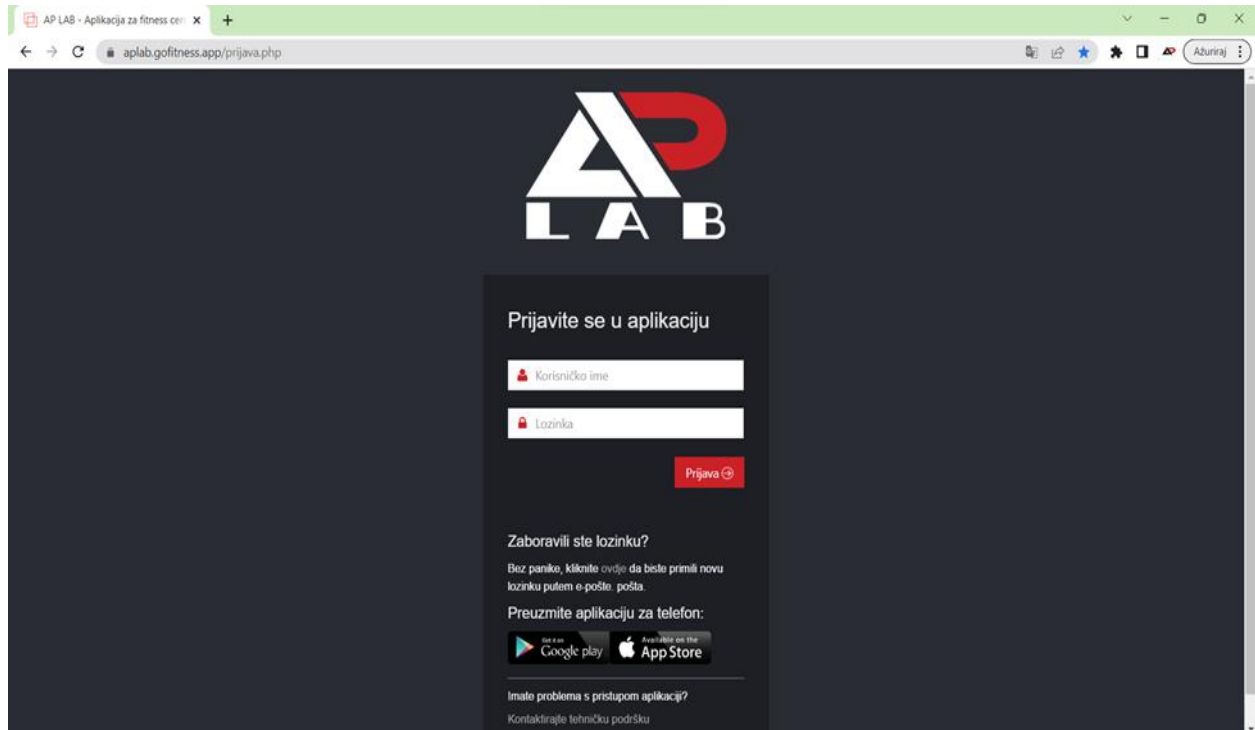
Izvor: App Store, slika zaslona autorice (preuzeto 25.5.2023.)

Članovi ovu aplikaciju mogu preuzeti na mjestu na kojem inače preuzimaju aplikacije. Pogodna je i za Android sustav i za iOS sustav. Jedan je način da se klijent sam registrira i upiše tražene podatke za registraciju i čeka daljnje upute. A drugi je da se sve to obavi od strane zaposlenika teretane, te da onda oni na e-mail klijenta pošalju podatke za prijavu, odnosno korisničko ime i lozinku koju kasnije klijenti mogu izmijeniti. Ukoliko se držimo prvog načina, dakle da klijent sam preuzme aplikaciju, potom popuni podatke, onda samo trener kod kojeg je taj klijent na treningu treba odobriti pristup na željene treninge i upisati željeni paket. Prvi sljedeći put kada novi član dođe na trening plaća članarinu koja vrijedi od tog dana aktualnog mjeseca do istog dana sljedećeg mjeseca ukoliko je riječ o grupnim treninzima. Poluindividualni paketi postoje od osam, dvanaest, šesnaest i dvadeset treninga te se oni u aplikaciji oduzimaju po svakom dolasku. Takvi paketi nemaju vremensko ograničenje, već traju



dokle god se ne potroše, a onda ide sljedeća uplata. Također, isto vrijedi i za dječje treninge.

*Slika 6 Prijava u aplikaciju AP Lab Hr*



Izvor: Slika zaslona autorice (preuzeto 25.5.2023.)

Na prethodnoj fotografiji prikazano je kako izgleda prijava u aplikaciju kada je račun izrađen. A na sljedećoj fotografiji prikazano je kako to izgleda kada je klijent samostalno izradio račun, a osoblje teretane ga pretražuje u bazi podataka kako bi mu se omogućila prijava na željenu vrstu treninga i taj paket. Bitno je da se upiše ime i prezime te da se pod „Status klijenta“ označi „sve od“ jer klijent još nije izvršio uplatu pa ne spada pod aktivne.

Slika 7 Pretraga klijenata u aplikaciji od strane trenera

The screenshot shows a web browser window with the URL 'aplab.gofitness.app/klijenti.php'. The page title is 'GoFitness - Svi klijenti'. The user is logged in as 'Ivana Radović'. The main content area is titled 'PRETRAGA KLJENATA' and contains a search form with the following fields:

- Ime i prezime: Petar
- Mobilni: na primjer. +3851xxxxxxx
- Fiksni: na primjer. 011xxxxxxx
- Okupacija: Komercijalist
- Prema objektu: A.P. LAB
- Prema grupi: Odaberite
- Prema paketu: Odaberite
- E-mail: primer@gmail.com
- Rođendan: (empty)
- Spol: Sve od
- Broj kartice: (empty)
- Status klijenta: Aktivan
- Kako ste saznali o nama?: Odaberite
- Checkboxes:  Prikaži nove članove,  Prikaži članove kojima ističe,  Prikaži samo dužnike,  Prikaži članove kojima je istekla članarina,  Prikaži članove s važećim članarinama

Buttons: Pretrazi, Resetiraj

Izvor: Slika zaslona autorice (preuzeto 25.5.2023.)

Ukoliko je riječ o drugom načinu prijave onda to obavlja djelatnik teretane. Otvara se aplikacija, te se odlazi pod sekciju koja se naziva „Brzi unos“. Tamo se odabire „Novi klijent“ tada se otvara novi skočni prozor gdje se upisuje ime i prezime novog klijenta. Nakon toga stranica izgleda na način koji je prikazan na slici 8.

Slika 8 Osobne informacije klijenta

The screenshot shows a web browser window with the URL 'aplab.gofitness.app/klijent.php?id=49519'. The page title is 'GoFitness - Svi klijenti'. The user is logged in as 'Ivana Radović'. The main content area is titled 'Evidencija klijenata > Ivan Ivančić' and contains a profile card for 'Ivan Ivančić' with a silhouette icon and a red 'Obavjesti' button. Below the profile card is a list of services: Osnovne informacije, Komunikacija, Dodijeljeni treneri, Dodijeljene grupe, Zdravstveni pregledi, Trening, Jelovnik. The main content area is titled 'PODACI O KUPCIMA' and contains a form with the following fields:

- Ime i prezime: Ivan Ivančić
- Datum rođenja: (empty)
- Adresa: Makenzijeva 5
- Spol: Odaberite
- Mobilni: na primjer. +385xxxxxxx
- Okupacija: Komercijalist
- Fiksni: na primjer. 011xxxxxxx
- E-mail: primer@gmail.com
- Objekt: A.P. LAB
- Bilješka: Napomena klijentu
- Broj kartice: (empty)
- Datum upisa: 24/05/2023
- Kako ste saznali o nama?: Odaberite

Izvor: Slika zaslona autorice (preuzeto 25.5.2023.)

Nakon toga se ispunjavaju osobni podatci kao što su e-mail, spol, datum rođenja i broj mobitela. Ti podaci se prvobitno ispunjavaju kao najvažniji. Nadalje, prelazi se na sekciju „Paketi i financije“ u kojoj se klijentu dodaje odabrani paket te način, datum i iznos plaćanja. A kako izgleda u praksi, prikazano je na slici 9.

Slika 9 Paketi i financije

The screenshot displays the 'Paketi i financije' section of the GoFitness client portal. The user is logged in as Ivana Radović. The client profile for Ivan Ivančić is shown on the left. The main content area is titled 'PODACI O KUPCIMA' and includes a summary of purchase data:

- Ukupni termini: 0
- Ukupno plaćeni: 0.00
- SALDO: +0.00

Below the summary are two tables:

OBJEKT	PAKET	DATUM	ISTEK	CIJENA	NE. TERMIN	POTROŠENO	PREOSTALO	+ DODAJ PAKET
--------	-------	-------	-------	--------	------------	-----------	-----------	---------------

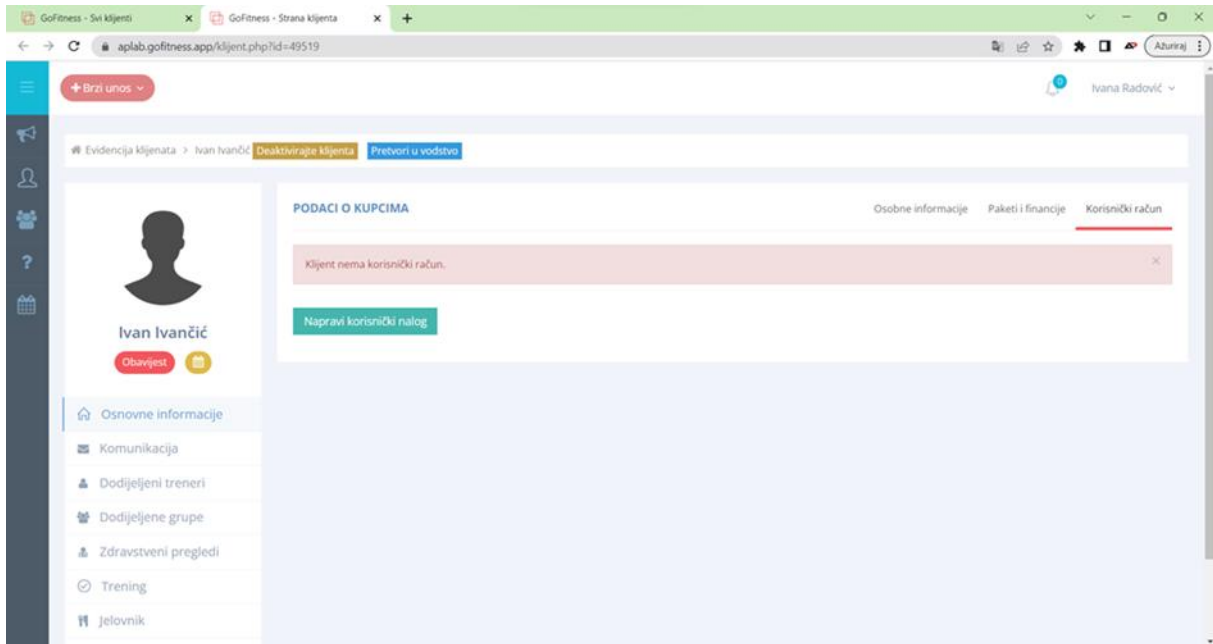
  

OBJEKT	NAČIN PLAĆANJA	DATUM PLAĆANJA	IZNOS	POVEZANI PAKET	BILJEŠKA	+ DODATI PLAĆANJE
--------	----------------	----------------	-------	----------------	----------	-------------------

Izvor: Slika zaslona autorice (preuzeto 25.5.2023.)

Zadnji korak je otići na sekciju „Korisnički račun“ te tamo odabrati opciju „Napravi korisnički nalog“. Prikaz se nalazi na sljedećoj fotografiji.

Slika 10 Zadnji korak izrade korisničkog računa



Izvor: Slika zaslona autorice (preuzeto 25.5.2023.)

Na sljedećoj fotografiji prikazano je kako trenerima izgleda jedan raspored treninga na tjednoj bazi. Crveni termini označavaju potpuno pune termine gdje više nema slobodnih mjesta, plavi su rezervirani ali ima još slobodnih mjesta, a zeleni su još uvijek skroz prazni odnosno još se nitko nije prijavio.

Slika 11 Tjedni raspored treninga

The screenshot shows a weekly training schedule calendar for the week of May 22-28, 2023. The calendar is organized into a grid with days of the week as columns and hours of the day as rows. The days are: pon. 22. 05., uto. 23. 05., sri. 24. 05., čet. 25. 05., pet. 26. 05., sub. 27. 05., and ned. 28. 05. The rows are labeled 'Cijeli dan' from 0 to 15. The schedule shows various training sessions: 'Poluindividualni trening' (blue), 'Grupni trening' (red), and 'Vikend paket' (green). The sessions are distributed across the days, with some days having multiple sessions. The 'Vikend paket' sessions are on Saturday and Sunday. The sessions are color-coded: red for fully booked, blue for partially booked, and green for empty.

Izvor: Slika zaslona autorice (preuzeto 25.5.2023.)

## 6. Istraživanje zadovoljstva članova teretane AP Lab

Istraživanje članova provodi se na nekoliko načina. Oni su:

- Praćenje trendova – Osoblje teretane konstantno se trudi pratiti najnovije trendove i pružati nešto zanimljivo i novo. Također vode računa o tome da redovito uvode nešto novo, inovativno i zanimljivo. Kada se donose odluke ovakvog tipa uvijek su uključeni klijenti u njih. Ispituje ih se žele li oni nešto novo uvesti ili što misle o uvođenju nečeg novog. Tako i oni sudjeluju i osjećaju koliko je njihovo mišljenje važno. Samim time lakše izražavaju svoje zadovoljstvo sa postojećom opremom i uslugom i daju komentare na buduće projekte.
- Praćenje ponašanja klijenata – Treneri moraju biti i dobri slušatelji i promatrači. Kroz ponašanje na treninzima, energiju koja je na samom treningu vidi se jednim dijelom koliko su zadovoljni ili ne. Netko tko radi s ljudima i svakodnevno vodi nekoliko sati razne termine takve stvari itekako može zaključiti promatranjem.
- Povratne informacije od klijenata uživo – Svakodnevno kroz razgovor ispituje se klijente jesu li zadovoljni. To ne mora biti neki dug i ozbiljan razgovor. Na primjer na kraju treninga pita se klijente je li im bio dobar trening, jesu li zadovoljni, je li bilo pre lagano ili pre teško i slično. A također svakih nekoliko tjedana potrebno je ispitati jesu li zadovoljni uslugom koja se nudi, sviđaju li im se vrste treninga, smeta li im nešto u posljednje vrijeme i misle li da se nešto može poboljšati. Naravno tu je poželjno čuti i sve dodatne sugestije. A potom je na osoblju teretane odnosno ponajviše trenerima da shodno time poduzmu određene akcije.
- Pismene povratne informacije – Uz usmeno ispitivanje zadovoljstva postoje i ona anonimna gdje su neki klijenti možda iskreniji. Ona se nekada provode na papiru gdje se postavljaju pitanja za koje osoblje teretane smatra da su ključni u tom trenutku. A nekada se to vrši online putem gdje također nema previše pitanja kako im ne bi bilo zamorno. Najčešće se koristi Likertova ljestvica.

- Instagram pitanja i sugestije – Na društvenim mrežama poput primjerice Instagrama postavlja se tako zvan „prozorčić“ gdje klijenti mogu pisati svoja pitanja i sugestije. Ili se njima postavi pitanje pa oni odgovaraju.
- Google recenzije – Teretana potiče svoje klijente da i na Google-u ostave svoje recenzije. Na takav način netko tko pretražuje teretanu može vidjeti mišljenja onih koji su već koristili ili još uvijek koriste uslugu. A u današnje se vrijeme baš takve stvari traže i od velikog su značaja za one koji su možda u dvojbi žele li ili ne koristiti uslugu.
- Prodajni team – Teretana AP Lab ima osobu koja je zadužena za ispitivanje zadovoljstva i kontaktiranje sadašnjih i bivših klijenata. To je relativno novo uvedena stavka. Zadatak te osobe je pozivati klijente koje možda duži period nisu vidjeli na treninzima te ih se pita postoji li određeni razlog zašto ih nema, jesu s nečim možda bili nezadovoljni, može li se nešto napraviti što bi im olakšalo povratak i slično. Također ne kontaktiraju se samo klijenti kojih nije bilo određeno vrijeme već i one koji su redoviti ali da ih se pita kako su zadovoljni i zamoli ih se da što iskrenije kažu ukoliko s nečim nisu zadovoljni.

Istraživanje zadovoljstva je jako bitno teretani AP Lab. Ne samo za vlasnika teretane već i za sve zaposlene. Od samog početka se i zaposlenike uči važnosti istraživanja zadovoljstva, te se na svakom sastanku podsjeća trenere da povremeno pitaju kako se osjećaju klijenti, ispunjavaju li se njihova očekivanja, postižu li zacrtane ciljeve i slično tome. Svakako, ukoliko se dobije i kritika bitno je djelovati. Nema uspjeha niti poboljšanja ako se samo ispituje, promatra i osluškuje zadovoljstvo. Rezultati se u AP Lab-u uvijek prokomentiraju, a potom se istražuje najbolji način kako nešto ispraviti ili poboljšati. Također treneri se savjetuju sa osnivačem ukoliko se treba donositi neka nova odluka koje iziskuje veće napore bilo financijske ili organizacijske. Kada su takve odluke u pitanju razmišlja se kao tim, a ne da samo jedna osoba donosi veće odluke.

## 6.1 Metodologija istraživanja

Istraživanje je provedeno putem pisane ankete u obliku Google obrasca. Anketu je osmislila autorica. Cilj ankete bio je prikupiti povratne informacije o zadovoljstvu korisnika fitness centra AP Lab. Upitnik se sastoji od trinaest pitanja, od čega je deset pitanja o zadovoljstvu, jedno je vezano za uslugu koju koriste klijenti i dva su demografskog tipa. Različiti aspekti uključeni su u anketu. Temperatura zraka u teretani, dostupnost parkirnih mjesta, zadovoljstvo općom atmosferom i trenerima samo su neka od tih. Pitanja su strukturirana na vrlo jednostavan način, nema dvosmislenih pitanja ili pitanja koja bi mogla zbuniti ispitanike. Vrlo su kratka kako bi ispitanici sve pročitali i ispunili do kraja jer kod dugačkih pitanja se brzo gubi interes.

Anketa je bila dostupna tjedan dana od 14. svibnja 2023. godine do 21. svibnja 2023. godine. Poslana je u grupe na WhatsApp-u i od grupnih i od poluindividualnih treninga. A privatno se slala klijentima individualnih treninga. Također je bila postavljena na Instagram stranicu AP Lab-a u obliku poveznice koju trebaju kliknuti kako bi se anketa otvorila. Za ispunjavanje ankete nisu bile potrebne nikakve prijave, upisivanje e-mail adrese i slično. Anketa je anonimna kako bi se zagarantirali iskreni odgovori.

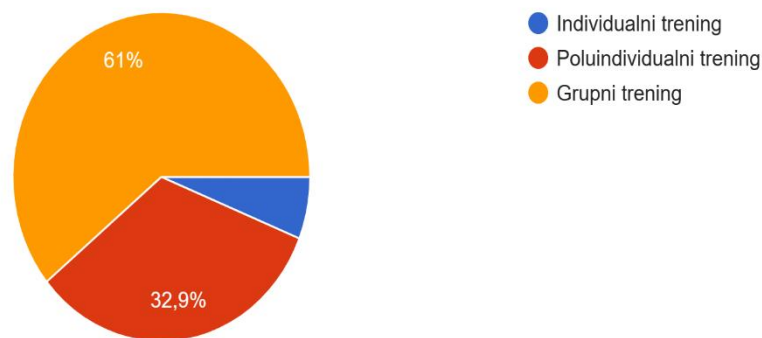
Anketu su ukupno ispunile osamdeset i dvije osobe. Ispunili su i muškarci i žene i prikupljeni su odgovori od klijenata s grupnih, individualnih i poluindividualnih treninga. U nastavku su prikazani svi demografski prikupljeni podaci. Većina odgovora postavljena je Likertovom ljestvicom. Takva ljestvica izražava stupanj slaganja ili neslaganja s određenom tvrdnjom, odnosno je li za njih to pozitivno ili negativno. Najčešće se skalira sa pet mogućih odgovora gdje je jedan najniža razina vrlo nezadovoljavajuća ili sa najnižom razinom slaganja, dok je pet najzadovoljavajuća ili najviša razina slaganja.

Temeljem dobivenih odgovora jasnija je slika o zadovoljstvu korisnika u AP Lab teretani. Rezultati su temelj za daljnju analizu o poboljšanju određenih stavki i uvid u ono što je dobro i kako to treba tako održavati i ono što je malo manje dobro pa je to potrebno mijenjati, ukinuti ili dodati nešto novo.

Od 82 ispitanika njih 50 polazi grupne treninge. Poluindividualne, njih 27, a individualne njih 5. Grupni treninzi imaju najnižu cijenu, a individualni najvišu pa razlog ovakvih brojki možda leži u tome.

*Graf 1 Rezultati zastupljenosti usluga*

Koju od navedenih usluga koristite u našoj teretani?  
82 odgovora

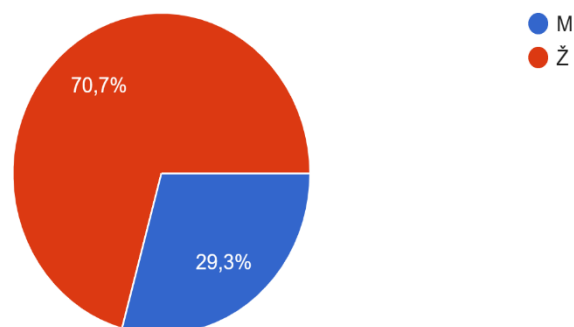


Izvor: Autorica

U ovom istraživanju sudjelovalo je 58 osoba ženskog spola i 24 osobe muškog spola.

*Graf 2 Demografski rezultati (spol)*

Spol?  
82 odgovora



Izvor: Autorica

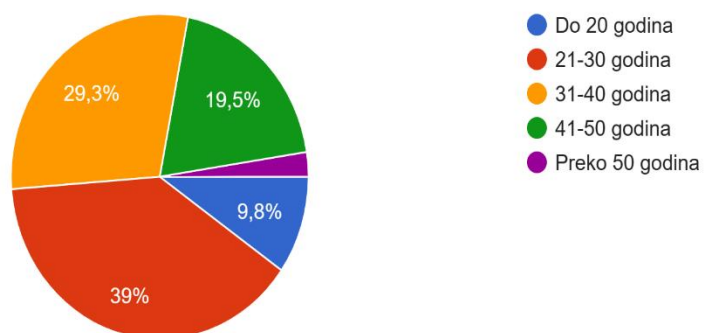


U istraživanju je sudjelovalo najviše osoba koje su u dobnom razredu od 21-30 godina, njih je 32. Iz dobnog razred između 31-40 godine je 24 osobe. 16 osoba ima između 31-40 godina. Do 20 godina je njih 8. A najmanje je onih preko 50 godina u ovom slučaju samo 2 osobe.

*Graf 3 Demografski rezultati (dob)*

Dob?

82 odgovora



Izvor: Autorica

## 6.2 Rezultati istraživanja

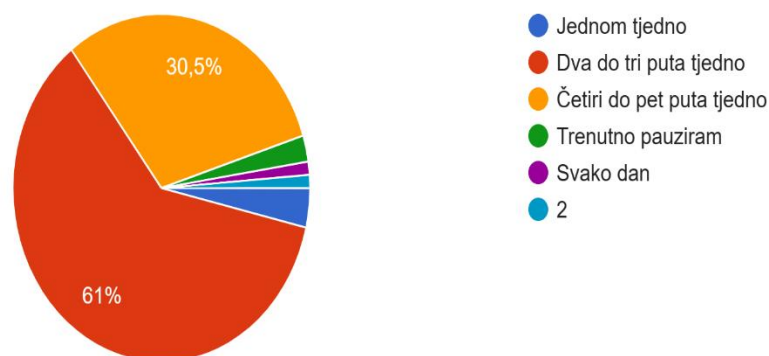
Kako bi se utvrdilo zadovoljstvo teretane, te kojim su parametrima klijenti zadovoljniji, a kojima malo manje u nastavku slijede rezultati provedenog istraživanja.

Prvo pitanje odnosi se na učestalost dolaska u teretanu. Ovo pitanje je bitno jer netko tko je češće tamo vjerojatno uviđa više detalja, koristi uslugu češće pa ima i veće šanse za doživjeti neko nezadovoljstvo kao i zadovoljstvo. Također što su klijenti učestalije tamo to je i na neki način znak da im je ugodno provoditi svoje slobodno vrijeme u teretani. U ovom slučaju od 82 ispitanika najčešći odgovor je dva do tri puta tjedno kojeg je odabralo 50 osoba. Slijedi ga četiri do pet puta tjedno što je odgovorilo 25 osoba. Samo 3 osobe odgovorile su da dolaze jednom tjedno. S obzirom da su u grupi i članovi koji trenutno pauziraju, 2 osobe su samostalno napisale takav odgovor. Svaki dan je odgovorio samo 1 ispitanik te ga nadopisao sam, isto tako i netko tko dolazi dva puta tjedno. Iz ovog se pitanja može zaključiti kako je većina ispitanika redovita na treninzima .

*Graf 4 Rezultati posjete teretani*

Koliko često posjećujete našu teretanu?

82 odgovora



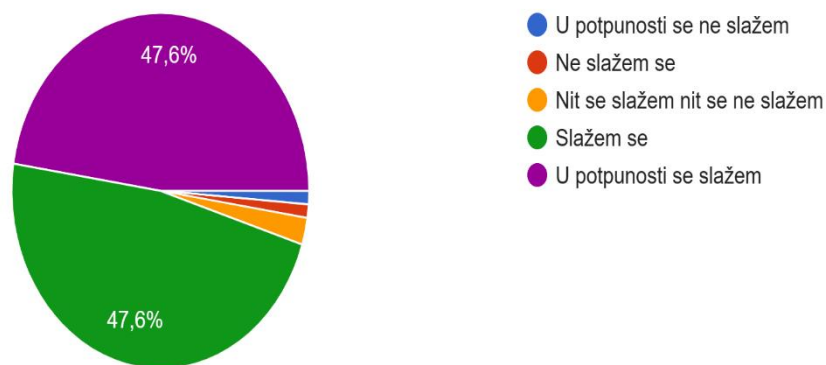
Izvor: Autorica

Teretana AP Lab nalazi se u blizini dva veća trgovačka lanca. Ispred samog ulaza teretane ima svega nekoliko parkirnih mjesta, ali udaljenost od parkinga dva trgovačka lanca je na jednu minutu hoda. Od 82 ispitanika podjednak broj odgovora, odnosno 39 ispitanika odgovorilo je da se u potpunosti slaže i 39 da se slaže. Da se niti slaže niti ne slaže odgovorilo je samo 2 ispitanika. A po 1 ispitanik odgovorio je da se ne slaže i da se u potpunosti ne slaže. Zaključak je da većini ispitanika ne predstavlja problem to što parking nije točno ispred samog ulaza teretane i što ne spada u privatni parking teretane. Oni smatraju kako je dovoljno parkirnih mjesta. Samo nekolicina smatra kako je nedovoljno parkirnih mjesta u blizini teretane. Ostaje samo mogućnost pretpostavke da ti klijenti gledaju na to da točno ispred ulaza nema dovoljno privatnog parkinga teretane. Tako nešto može itekako utjecati na zadovoljstvo korisnika i razlog odabira određene teretane.

*Graf 5 Rezultati zadovoljstva s parkirnim mjestima u blizini teretane*

U blizini teretane nalazi se dovoljno parkirnih mjesta.

82 odgovora



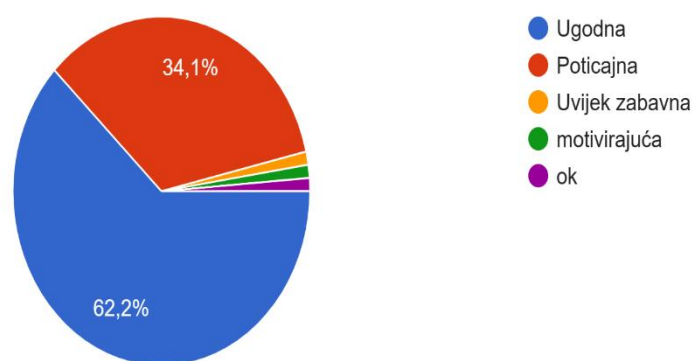
Izvor: Autorica

Atmosfera u teretani ima izuzetnu važnost. U globalu klijenti vole trenirati kako bi se bolje osjećali, kako bi napravili nešto dobro za svoje zdravlje, opustili se i nakon napornog dana iskoristili trening kao „ispušni ventil“. Upravo zato bitno je da je atmosfera zadovoljavajuća za klijenta, te da on nakon svakog posjeta izađe s osmijehom na licu i da se osjeća još bolje. Najviše ispitanika, odnosno 51 osoba odgovorila je da je ugodna atmosfera, 28 njih odgovorilo je da je poticajna. Po 1 ispitanik nadopunio je odgovor samostalno, oni smatraju da je atmosfera uvijek zabavna, da je ok i da je motivirajuća. S obzirom da su ispitanici u ovom pitanju mogli samostalno nadopuniti odgovor daje se slika kako AP Lab zaista radi dobar posao kada je u pitanju atmosfera jer nitko nije napisao da je ona demotivirajuća, dosadna ili slično tome. To može predstavljati veliku prednost, jer svaki klijent koji osjeća tu dobru atmosferu prenosi to svojim prijateljima, poznanicima, obitelji... A to u konačnici dovodi do novih klijenata. Pa tko ne bi volio biti u ugodnoj atmosferi u današnjim užurbanim životima?

*Graf 6 Rezultati o općoj atmosferi u teretani*

Kako biste opisali opću atmosferu u teretani?

82 odgovora

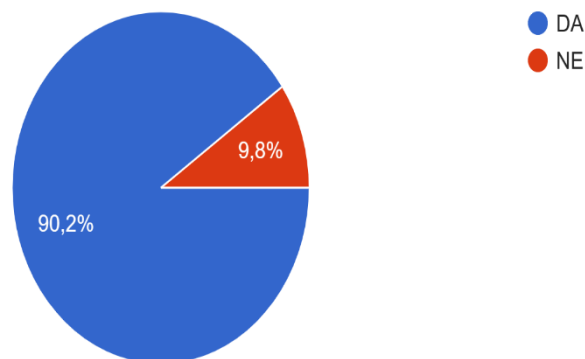


Izvor: Autorica

Danas, korisnici usluga žele posebno iskustvo. Očekuju da se usluga prilagodi njihovim željama, potrebama i ciljevima, odnosno, da se personalizira. Pogotovo je tako u fitness industriji gdje ukoliko usluga nije personalizirana, preciznije gdje trening nije osmišljen na način da klijenti postignu željeni cilj teško će se ostvariti uspješno poslovanje. Od 82 ispitanika čak je 74 osobe odgovorilo da je usluga personalizirana, a njih 8 da nije. Na to može utjecati vrsta usluge koju koriste. Primjerice, individualni treninzi imaju najviši stupanj personalizacije. A grupni treninzi najmanje, iako i za njih postoji raspored kada je koji tip treninga baš kako bi se svaki klijent mogao birati što mu najviše odgovara, ali trening se ne slaže svakom klijentu pojedinačno već svi rade jednako. Iznimke su kada je u pitanju neka ozljeda ili određeni problem pa se neke vježbe zamjene lakšom varijantom i slično.

*Graf 7 Rezultati o personalizaciji usluge*

Je li Vaša usluga personalizirana? Prilagođava li se program vježbanja Vašim ciljevima i željama?  
82 odgovora



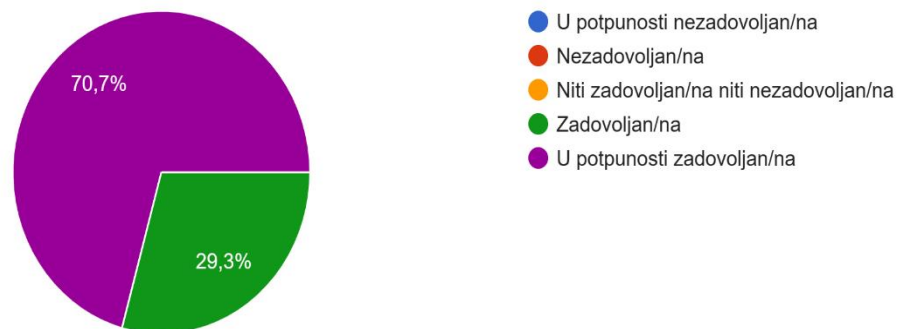
Izvor: Autorica

Treneri su osobe prve linije u teretani. Oni su u direktnom kontaktu s klijentima, te su oni ti koji pružaju uslugu. U ovom slučaju klijenti AP Lab-a su u potpunosti zadovoljni od strane 58 osoba, a zadovoljni od strane 24 osoba. To je jako dobra povratna informacija, te se time treba voditi i dalje u poslovanju da još više napreduju.

*Graf 8 Rezultati zadovoljstva trenerima u teretani*

Koliko ste zadovoljni s trenerima u teretani?

82 odgovora



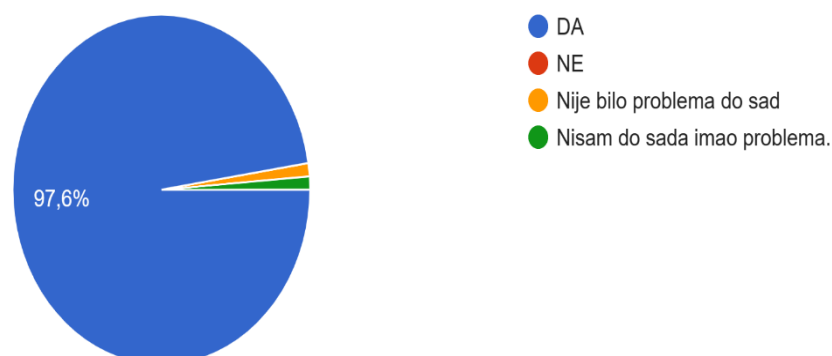
Izvor: Autorica

Ovdje dolaze do izražaja jako dobri rezultati. Od 82 ispitanika njih 80 je odgovorilo kako ukoliko dođe do problema se to brzo riješi od strane osoblja teretane, a 2 osobe su se izjasnile kako do sada nisu imali nikakvih problema. Takav trend treba i dalje održavati.

*Graf 9 Rezultati zadovoljstva rješavanja potencijalnog problema*

Ukoliko naiđete na određen problem ili poteškoću sa aplikacijom za prijavu treninga, rješava li se Vaš problem brzo od strane osoblja teretane?

82 odgovora



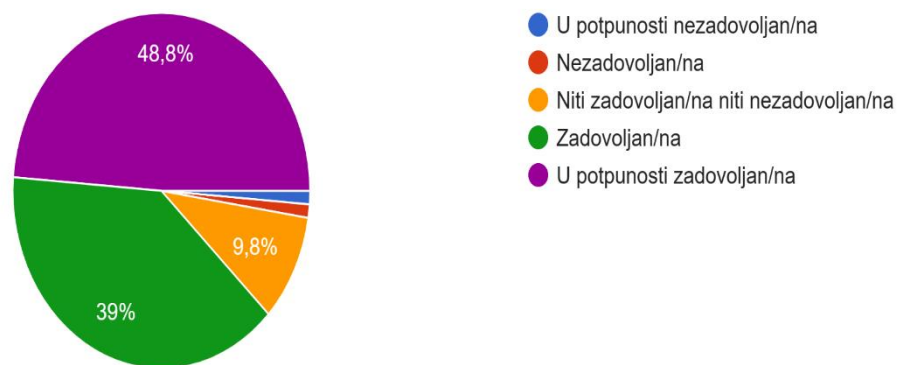
Izvor: Autorica

U uzorku od 82 ispitanika njih 40 odgovorilo je da su u potpunosti zadovoljni raznolikošću sprava u teretani. 32 osobe su zadovoljne, 8 nisu niti zadovoljni niti nezadovoljni, a po 1 osoba je nezadovoljna i potpuno nezadovoljna. AP Lab teretana nudi treninge isključivo uz prisustvo trenera upravo zato ima puno prostora gdje se izvode treninzi sa vlastitom kilažom i slobodnim utezima. Klijenti koji su do sada trenirali sami sigurno su navikli na veći broj sprava. Ovdje se može provesti dodatno istraživanje gdje se klijente može ispitati koje bi nove sprave uveli, ima li nešto što im posebno nedostaje od sprava kako bi se upotpunili njihovi treninzi. Naravno preporuke se mogu ali i ne moraju primijeniti. Treba posložiti prioritete kod takvih ulaganja i vidjeti koliko se ista na kraju isplate teretani.

*Graf 10 Rezultati zadovoljstva raznolikošću sprava u teretani*

Koliko ste zadovoljni raznolikošću sprava u teretani?

82 odgovora



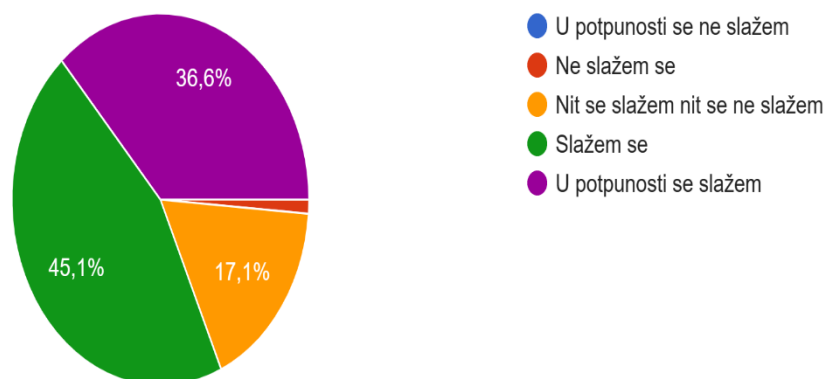
Izvor: Autorica

Omjer cijene i kvalitete pružene usluge trebaju biti u ravnoteži. U ovoj anketi najzastupljeniji odgovor je „Slažem se“ kojeg je odabralo 37 klijenata. Slijedi ga „U potpunosti se slažem“ kojeg je odabralo 30 klijenata. 14 ispitanika je odgovorilo da se niti slaže niti ne slaže, a postoji i jedna osoba koja se ne slaže. Odlično je da su u globalu klijenti zadovoljni cijenom, odnosno smatraju da vrijedi u odnosu na ono što dobivaju. Treba težiti ka tome da se ispunjavaju želje, potrebe i ciljevi klijenata jer kada je to tako i kada su oni time maksimalno zadovoljni i cijena kakva god ona bila biti će im razumna. Primjerice ukoliko netko ima određeni bolni sindrom i svakodnevne životne situacije su otežane, a to se kasnije riješi adekvatnim treninzima, nema cijene koja im nije primjerena za takvo što.

*Graf 11 Rezultati zadovoljstva iznosom članarina*

Cijene naših članarina razumne su u odnosu na usluge koje podrazumijevaju?

82 odgovora



Izvor: Autorica

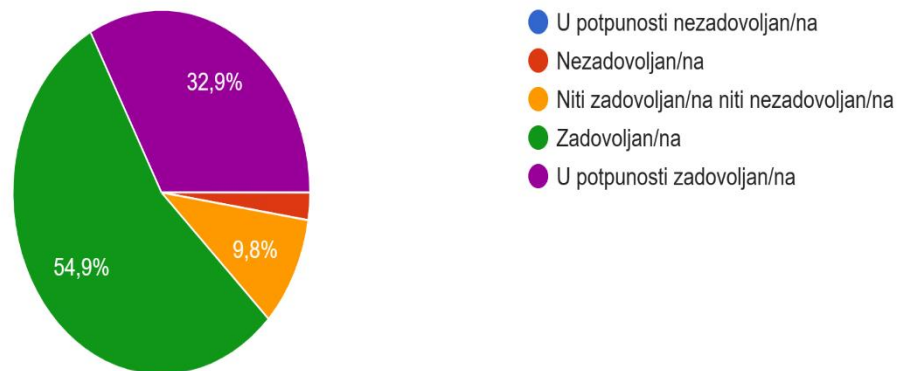


Od 82 ispitanika, njih 45 je zadovoljno sa temperaturom zraka u teretani. U potpunosti zadovoljno je 27 klijenata. 8 osoba nije ni zadovoljno niti nezadovoljno. Dok su dvije osobe nezadovoljne. Razlozi mogu ležati u više razloga. Nešto što je trenutno možda razlog jesu nagle vrućine, a prostor još nije klimatiziran. Na ovakvim se stavkama svakako može poraditi.

*Graf 12 Rezultati zadovoljstva temperaturom zraka u teretani*

Jeste li zadovoljni temperaturom zraka u teretani?

82 odgovora



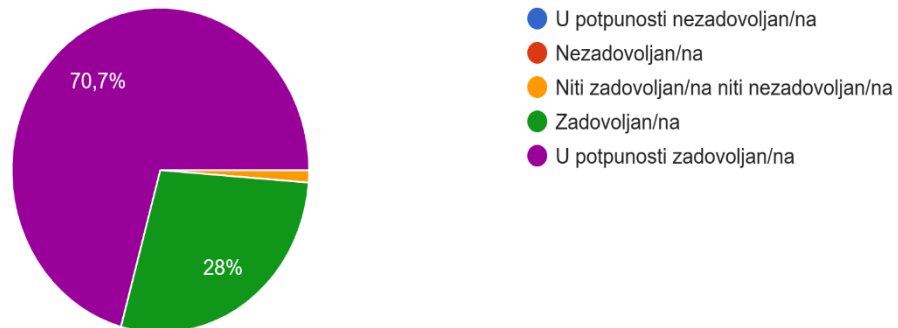
Izvor: Autorica

Također, izuzetno dobri rezultati. Prevladavaju izuzetno zadovoljni klijenti kojih je 58. A slijede ih oni zadovoljni kojih je 23. Samo 1 osoba nije ni zadovoljna niti nezadovoljna. Potrebno je pratiti interes za sve vrste treninga koje se nude ali i trendove ukoliko raste na tržištu potražnja za točno određenom vrstom treninga kako nekada u budućnosti ne bi došlo do povećanja nezadovoljnih korisnika.

*Graf 13 Rezultati zadovoljstva ponuđenih vrsti treninga*

Jeste li zadovoljni vrstama treninga koje se nude?

82 odgovora



Izvor: Autorica

## 7. Kritički osvrt na upravljanje odnosima s korisnicima u teretani AB Lab

Kritički osvrt temeljen je na prethodno provedenoj anketi i na cijelom procesu upravljanja odnosima s korisnicima u AP Lab teretani. Također osvrće se na nedostatke i segmente koji se eventualno mogu poboljšati kao i segmente kojima su klijenti zadovoljni i s kojima tako trebaju nastaviti u budućnosti.

Prilikom istraživanja uvidjela su se brojne prednosti. Za početak sam CRM sustav, odnosno aplikacija kojom se koriste u svrhu prijavljivanja termina treninga ali i baze podataka klijenata i paketa plaćanja vrlo dobro funkcionira. Sustav je vrlo pregledan, jasan i lak za korištenje. Kao dodatak prikupljanja podataka o korisnicima, zaposlenici teretane mogu uvesti još neke segmente koje bi korisnici obavezno trebali ispuniti. Primjerice na koji način su čuli za teretanu, to je jako dobra povratna informacija kako bi znali gdje možda više uložiti kada je u pitanju oglašavanje i jesu li se prethodna ulaganja isplatila. Kad smo već kod oglašavanja, AP Lab radi zaista dobar posao. Instagram i Tik Tok objave su redovite te uključivanje klijenata u stvaranje sadržaja je jedna od sugestija autorice koju bi trebalo nastaviti primjenjivati. Također, na određene načine prati se aktivnost korisnika teretane te ih se uključuje u donošenje pojedinih odluka u svrhu poboljšanja usluga koje im se pružaju. Na taj način korisnici teretane imaju osjećaj uvažavanja i daje im se na znanje da je i njihovo mišljenje bitno. S kroz sudjelovanje u donošenju odluka utječu na kvalitetu i vrstu usluga koja im se pruža. Tim pristupom AP Lab teretana potvrđuje fleksibilnost u prilagođavanju potrebama korisnika što čini stabilan temelj dugoročnog uspješnog poslovanja. Promocija na zabavan način i biti drugačiji odnosno stvarati zanimljive objave koje nisu samo transformacije koje često vlasnici teretana objavljuju, već i edukativno zabavni sadržaj je danas jako bitno. Puno je teretana i treba se diferencirati od konkurencije. Tako je moguće skupiti što veći broj novih klijenata i predstaviti svoje nadolazeće projekte. AP Lab također sudjeluje na raznim događajima, što se može vidjeti na njihovom Instagram profilu. Brojne humanitarne akcije, Spartan race u Sloveniji, finale poznate tv emisije „Život na vagi“ gdje su treneri Alex, Lorenzo i Ivana prisustvovali jer se jedna kandidatkinja spremala s njima za finale... Jednom prilikom ugostili su poznatog glumca Marka Wahlberga da odradi nekoliko treninga u njihovoj teretani. Također njihovi članovi imaju pogodnosti u dva ugostiteljska objekta s kojima AP Lab surađuje.

Sve su to jako dobre priče i iskustva koja daju na značaju teretane. S obzirom na dobivene rezultate došla sam do zaključka da su korisnici u globalu zadovoljni. Često su tamo, održavaju kontinuitet i osjećaju se ugodno. Trenerima su također zadovoljni što daje sliku da su profesionalni, da imaju znanja, te da su ugodni i prijateljski nastrojeni. Jako je lijepo što nude prvi trening kao probni da bude besplatan kako bi svatko mogao procijeniti je li to to što traže prije negoli uplate članarinu.

Nešto na čemu bi se moglo poraditi i što je u anketi dobilo određen postotak manje zadovoljnih klijenata jest privatni parking teretane. Nekome takva stavka može biti presudna, iako u ovom slučaju se zaista vrlo blizu nalazi dovoljno parkirnih mjesta nekome je možda bitno da to bude pred sam ulaz. Također poboljšati ponudu sprava i dodatnih rekvizita u teretani. Tu se svakako trebaju sagledati obje strane, odnosno koliko dobivaju zauzvrat uloženo. S obzirom da je anketa provedena u periodu naglih porasta temperatura moguće je da su rezultati i iz tog razloga takvi kakvi jesu. Zadovoljstvo klijenata se ispituje redovito što je od izuzetne važnosti kako bi se svakodnevno, adekvatno poboljšavala usluga. Za poboljšanje ima prostora na recepciji. Možda bi treneri bili rasterećeniji i od tog posla kada bi postojala osoba koja će se baviti samo time. Dakle unosom plaćanja, naplaćivanja, pružanja informacija i svih ostalih administrativnih poslova. Također, prostor bi se s vremenom trebao proširiti jer, ukoliko nastoje stalno povećavati broj klijenata nastati će gužva a to može rezultirati gubljenjem klijenata.

Prijedlozi za poboljšanje temeljem dobivenih rezultata su sljedeći:

- Zaposliti osobu koja će biti isključivo na recepciji
- U toplim ljetnim danima uključiti klime
- Iskomunicirati sa klijentima problem parkinga
- Uvesti dodatne sadržaje (kavu, proteinske napitke i slično) što određene teretane već i imaju, a sigurno daju na vrijednosti
- Ponuditi još dodanih vrijednosti
- Promotriti u kojim bi se segmentima mogla poboljšati usluga, da bude još kvalitetnija, kako cijena ne bi bila u glavama klijenata previsoka

Zaključno, teretana AP Lab pazi na puno detalja, trude se svakodnevno učiti i poboljšavati uslugu, naravno kao i za sve prostora za napredak ima. Treba težiti ka tome i rezultati će biti još bolji.

## 8. Zaključak

U današnjem se svijetu poduzeća znaju pogubiti u silnoj brzini promjena trendova i želja korisnika. Ponekada nisu sigurni iskorištavaju li resurse na najbolji mogući način. CRM sustav je dobro rješenje za svako poduzeće kakvim god se proizvodom ili uslugom bavilo. Na taj su način mnoga pitanja jasnija, a vizija strategije čišća, te se lakše dolazi do željenih rezultata.

Uvođenjem CRM-a znatno se poboljšava komunikacija. Potrebno je sustav implementirati kroz sve odjele kako bi on najbolje funkcionirao i kako bi se iskoristio njegov pun potencijal. Kada svi djelatnici znaju na koji način se sagledava korisnik, odnosno kao središte marketinga, i kada točno znaju sve svoje zadatke tada su motiviraniji i posao obavljaju u svim zadanim rokovima. Također se tako poboljšava timski rad koji je izuzetno bitan. Kod komunikacije nije bitna samo ona unutar poduzeća, već i ona koja se komunicira prema korisnicima. Ona može biti preko različitih kanala, ali danas, i na primjeru AP Lab-a ona se ponajviše odvija putem društvenih mreža. Mora biti kratka, jasna i da poziva na akciju. Također na taj se način mogu dijeliti bitne informacije o primjerice radnom vremenu, novim nadolazećim projektima, radionicama i slično.

Važno je održavati dugoročne odnose, jer zadržavanje postojećih klijenata isplativije je nego privlačenje novog. Lojalni korisnici drže poduzeće živim, i uz to, svoje zadovoljstvo šire svojim poznanicima, prijateljima ili obitelji što donosi nove korisnike u poduzeće. Sve tehnike, svi procesi, svaki od njih ima svoj dio zasluge kod uspješnog poslovanja. Ni jedan nije manje vrijedan ili da ga se može zanemariti. Sve doprinosi nečemu, zato se maksimalno treba posvetiti istraživanjima, poznavanju svih faza i svega ostalog što je potrebno.

Kroz rad se postigao željeni cilj. A to je produbiti znanje o važnosti CRM sustava. I uvidjeti dobar primjer iz prakse. Naravno, naći i načine kako u AP Lab-u otkloniti eventualne nedostatke. U fitness industriji je također jako bitno da budu u korak s vremenom. Prate novitete na tržištu što se tiče opreme, da stalno uvode nešto novo i neviđeno, jer teško se izdvojiti iz mase. Usluga treba biti prilagođena svakom pojedincu, jer nisu svi isti niti imaju iste željene ciljeve, pa se tako i treba postupati sa svakim na individualan način. Uz to potrebno je imati lijep i kvalitetan pristup kako bi

se svi osjećali ugodno te stekli povjerenje i bili bez straha na tom putu prema željenom cilju koji nije uvijek najlakši.

Potrebno je ispitivati zadovoljstvo, i djelovati ako dođe do nezadovoljstva. Ne smiju se zanemariti korisnici koji su nezadovoljni ili jednostavno više ni nisu korisnici određenog poduzeća. Potrebno je ispitati zašto je to tako, postoji li način na koji se to može ispraviti i naravno ako je moguće riješiti problem što brže i „bezbolnije“ kako bi se spasilo od potencijalnog gubljenja klijenta. Jer loš glas se još brže širi nego dobar. Takva se politika ponašanja treba učiti svakog zaposlenika od samih početaka, na taj način im to postaje prirodno, a briga za korisnika i potencijalnog i sadašnjeg i bivšeg je jako bitna.

Ključ svega je da je klijent u centru svih aktivnosti. Ako nije tako, teško da će se ostvariti željeni ciljevi. CRM to uvelike olakšava. Kroz rad se provlače razni aspekti upravljanja odnosima s korisnicima i njihova primjena. Svi segmenti imaju ključnu ulogu u uspjehu poslovanja. Primjenom svih njih stvara se snažan odnos sa korisnicima, povećava se lojalnost i zadovoljstvo, a to vodi do krajnjeg cilja svakog poduzeća, odnosno dugoročnom uspjehu.

## Literatura

### Knjige

1. Bartoluci, M., Škorić, S. (2009). Menadžment u sportu, Zagreb
2. Kesić T., Ponašanje potrošača, Zagreb
3. Kotler, P., Keller, K.L. (2008.) Upravljanje marketingom, Zagreb, MATE
4. Meler M. (2005.) Osnove marketinga, Osijek
5. Meler M., Dukić B. (2007.) Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM), Osijek
6. Vranešević T., Pandža-Bajs I., Mandić M., (2018.) Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Zagreb, nadopunjeno izdanje
7. Vranešević T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Zagreb

### Članci:

1. Važnost istraživanja zadovoljstva korisnika usluga na primjeru Zračne luke Pula, <https://zir.nsk.hr/islandora/object/unipu%3A2403/datastream/PDF/view>, (27.5.2023.)
2. An Overview to Customer Relationship Management , [https://cdn.intechopen.com/pdfs/35306/InTech-An\\_overview\\_to\\_customer\\_relationship\\_management.pdf](https://cdn.intechopen.com/pdfs/35306/InTech-An_overview_to_customer_relationship_management.pdf) , (15.5.2023.)
3. Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy, <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-009-0164-y>, (16.5.2023.)
4. Razvoj CRM sustava za fitnes centar <https://zir.nsk.hr/islandora/object/efos%3A3556> (17.5.2023.)
5. Analiza sustava upravljanja s korisnicima u "Sport studiju Tadić" <https://dabar.srce.hr/islandora/object/unipu%3A2041> (23.5.2023.)

## Popis slika i grafova

Slika 1 Proces stvaranja kupaca .....	14
Slika 2 Komponente CRM-a .....	17
Slika 3 Koncept percipirane vrijednosti za klijenta .....	29
Slika 4 Etape marketinga kao upravljačke filozofije .....	31
Slika 5 Preuzimanje aplikacije AP Lab Hr.....	42
Slika 6 Prijava u aplikaciju AP Lab Hr .....	43
Slika 7 Pretraga klijenata u aplikaciji od strane trenera.....	44
Slika 8 Osobne informacije klijenta .....	44
Slika 9 Paketi i financije .....	45
Slika 10 Zadnji korak izrade korisničkog računa.....	46
Slika 11 Tjedni raspored treninga .....	46
Graf 1 Rezultati posjete teretani.....	52
Graf 2 Rezultati zadovoljstva s parkirnim mjestima u blizini teretane .....	53
Graf 3 Rezultati o općoj atmosferi u teretani .....	54
Graf 4 Rezultati o personalizaciji usluge.....	55
Graf 5 Rezultati zadovoljstva trenerima u teretani .....	56
Graf 6 Rezultati zadovoljstva rješavanja potencijalnog problema.....	56
Graf 7 Rezultati zadovoljstva raznolikošću sprava u teretani .....	57
Graf 8 Rezultati zadovoljstva iznosom članarina .....	58
Graf 9 Rezultati zadovoljstva temperaturom zraka u teretani.....	59
Graf 10 Rezultati zadovoljstva ponuđenih vrsti treninga .....	60
Graf 11 Rezultati zastupljenosti usluga.....	50
Graf 12 Demografski rezultati (spol) .....	50
Graf 13 Demografski rezultati (dob).....	51



## Sažetak

CRM je proces upravljanja ključnim informacijama o pojedinim korisnicima i upravljanja mjestima dodira s korisnicima kako bi se povećala njihova lojalnost. Kroz rad se protežu razne analize, metode i alati koji služe za poboljšanje korisničkog iskustva i podrške. Personalizacija usluge i praćenje potreba i želja klijenata kao i trendova na tržištu ključno je kako bi poslovanje išlo u pravom smjeru. A to je stvaranje dugoročnih odnosa. Također, potrebno je ispitivati i pratiti zadovoljstvo, te reagirati pravovremeno ukoliko postoji nezadovoljstvo. U fitness industriji to je također od velike važnosti. Kroz rad je provučen primjer iz prakse na primjeru fitness centra AP Lab. Provedena je analiza zadovoljstva, a na osnovu tih rezultata dat je kritički osvrt sa svim segmentima koji dobro funkcioniraju ali i sa savjetima za poboljšanje nekih nedostataka.

*Ključne riječi:* korisnik, CRM, sustav, zadovoljstvo, lojalnost, teretana, marketing odnosa, želje i potrebe

## Summary

CRM is the process of managing key information about individual customers and managing customer touchpoints to increase customer loyalty. The work includes various analyses, methods and tools that serve to improve the user experience and support. Personalizing the service and monitoring the needs and wishes of clients as well as market trends is essential to ensure the business is headed in the right direction. This also means creating long-term relationships between clients and businesses. Also, it is necessary to examine and monitor the level of customer satisfaction, and react in a timely manner if there is dissatisfaction. This parameter is of great importance in the fitness industry. An example of the AP Lab fitness center is presented throughout the paper. A satisfaction analysis was carried out, and based on these results, a critical review was given with all the segments that function well, but also with advice for improving some shortcomings.

Keywords: customer, CRM, system, satisfaction, loyalty, gym, relationship marketing, wants and needs