

# Primjena koncepta CRM-a na komunikacijske aktivnosti poduzeća

---

**Valetić, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*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:137:945485>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-16**



*Repository / Repozitorij:*

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



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

**PETRA VALETIĆ**

**PRIMJENA KONCEPTA CRM-A NA KOMUNIKACIJSKE AKTIVNOSTI  
PODUZEĆA**

Diplomski rad

Pula, 2017.

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

**PETRA VALETIĆ**

**PRIMJENA KONCEPTA CRM-A NA KOMUNIKACIJSKE AKTIVNOSTI  
PODUZEĆA**

Diplomski rad

**JMBAG: 575-ED, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

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

**Mentor: doc. dr. sc. Dražen Alerić**

Pula, svibanj 2017.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

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

U Puli, svibanj 2017.

Student:

Valetić Petra

## IZJAVA o korištenju autorskog djela

Ja, Petra Valetić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom Primjena koncepta CRM-a na komunikacijske aktivnosti poduzeća 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, 30.05.2017.

Potpis

Valetić Petra

## Sadržaj

1	Uvod.....	1
1.1	Predmet i cilj rada .....	1
1.2	Struktura rada .....	2
2	Upravljanje odnosima s korisnicima usluga - CRM koncept .....	3
2.1	Pojmovno određenje sustava upravljanja odnosima s korisnicima.....	3
2.2	Ciljevi uvođenja sustava upravljanja odnosima s korisnicima.....	8
2.3	Poslovna strategija upravljanja odnosima s korisnicima.....	9
2.4	Integracija category managementa i upravljanja odnosima s korisnicima u maloprodajnim poduzećima.....	18
2.5	Privatnost potrošača .....	22
2.6	Informacijski sustav za upravljanje odnosima s korisnicima i njegova implementacija za uspješno uvođenje koncepta upravljanja odnosima s korisnicima usluga .....	24
3	Komunikacijske aktivnosti u poduzeću .....	27
3.1	Određenje pojma i oblika komunikacije .....	28
3.2	Komunikacijske funkcije i važnost mjerenja učinkovitosti komunikacije.....	30
3.3	Marketinško komunikacijski splet .....	32
3.3.1	Oglašavanje.....	34
3.3.2	Izravna marketinška komunikacija .....	35
3.3.3	Unapređenje prodaje .....	36
3.3.4	Osobna prodaja .....	36
3.3.5	Odnosi s javnošću .....	37
3.3.6	Publicitet .....	38
3.3.7	Vanjsko oglašavanje .....	38

3.4	Psihološki elementi upravljanja odnosima s korisnicima kroz komunikacijske aktivnosti poduzeća .....	39
4	Analiza provođenja koncepta upravljanja odnosima s korisnicima na primjeru poduzeća dm .....	41
4.1	Osnovni podatci o poduzeću i analiza tržišne pozicije .....	41
4.2	Diferencijacija promidžbenih i komunikacijskih aktivnosti u poduzeću dm.....	44
4.3	Programi vjernosti .....	46
4.3.1	Dm program "Svijet prednosti" .....	46
4.3.2	"Dm babybonus program" .....	54
4.4	Mobilna aplikacija poduzeća dm.....	61
4.5	Kritički osvrt primjene koncepta upravljanja odnosima s korisnicima na komunikacijske aktivnosti poduzeća.....	62
4.6	Prijedlozi za poboljšanje komunikacijskih aktivnosti poduzeća na temelju koncepta upravljanja odnosima s korisnicima.....	65
4.6.1	Prilagođavanje tiskanog materijala i letaka koji se šalju putem elektroničke pošte odabranom segmentu korisnika .....	65
4.6.2	Prilagođavanje sms poruka pojedinačnom korisniku .....	68
4.6.3	Prilagođavanje mrežne stranice pojedinačnom korisniku.....	69
4.6.4	Prilagođavanje mobilne aplikacije pojedinačnom korisniku .....	70
5	Zaključak.....	72
	Literatura.....	74
	Sažetak .....	77

# 1 Uvod

Suvremeno tržište koje uključuje i pojam globalizacije te stalne promjene koje se svakodnevno odvijaju u poslovanju poduzeća uvjetuju i promjene u strategijama poslovanja. Kupci ili korisnici usluga su svakim danom sve zahtjevniji zbog raznovrsne ponude i izbora pri kupovini određenih dobara ili usluga te marketing koji se proučava kao zasebna cjelina podložan je stalnim promjenama. Upravljanje odnosima s kupcima ili korisnicima usluga predstavlja strategiju poslovanja koje omogućuje određenom poduzeću, koji ga integrira na pravilan način, da bude tržišno konkurentno i da s vremenom stvara lojalne kupce kojima su proizvodi ili usluge tog poduzeća uvijek prvi izbor pri kupovini. Odjel marketinga za učinkovito funkcioniranje zahtjeva postojanje baze podataka o postojećim korisnicima, kako bi mogao na pravilan i prilagođen način razvijati marketinške strategije i komunikaciju na tržištu. Prilikom uvođenja strategije upravljanja odnosa s kupcima poduzeća trebaju voditi računa o privatnosti kupaca kako ne bi došlo do negativnog, neželjenog efekta.

Informacije koje dolaze o kupcima kroz interaktivne točke kupca i poduzeća potrebno je objediniti na jednom mjestu te ih kasnije dobro upotrijebiti uz prethodnu analizu i interpretaciju. Pravilno prikupljanje podataka, skladištenje podataka, analizu i interpretaciju podataka omogućava upravo sustav upravljanja odnosima s kupcima, zajedno s odgovarajućom informatičkom i tehnološkom podrškom.

## 1.1 Predmet i cilj rada

Predmet razmatranja ovog rada je primjena sustava upravljanja odnosima s kupcima te njegov utjecaj na komunikacijske aktivnosti u poduzeću, važnost pravilne implementacije strategije upravljanja odnosima s kupcima s ostalim funkcijama u poduzeću te prilagodba komunikacijskih i promidžbenim aktivnosti odabranog poduzeća "dm-drogeriemarkt" u skladu s korištenjem sustava upravljanja odnosima s kupcima. Glavni cilj rada je analiza trenutnog sustava upravljanja odnosima s kupcima koje odabrano poduzeće provodi i njegova primjena na komunikacijske aktivnosti. Korištenjem sekundarnih izvora podataka te provedbom sekundarnog istraživanja detaljno se razrađuje program lojalnosti u odabranom poduzeću te njegov stupanj prilagodbe tržišnom segmentu u skladu s mogućnostima koje su dobivene iz informacija pri učlanjenju kupca u program vjernosti.



## 1.2 Struktura rada

Diplomski rad je sadržajno podijeljen u 5 glavnih poglavlja s pripadajućim potpoglavljima.

U prvom poglavlju razmatraju se uvodna razmišljanja te je opisano suvremeno tržište čiji čimbenici omogućuju razvoj sustava upravljanja odnosima s kupcima i važnost njegove primjene na komunikacijske aktivnosti u poduzećima.

Drugo poglavlje rada detaljno razrađuje sustava upravljanja odnosima s kupcima, opisuje njegov povijesni razvoj, ciljeve uvođenja te važnost njegove uspješne implementacije. Spominje se i temeljni koncept uvođenja poslovne strategije upravljanja odnosima s kupcima koji se veže uz vjernost i zadovoljstvo kupaca, važnost poštivanja privatnosti potrošača prilikom prikupljanja informacija te informacijski sustav koji je neophodan za uspješno upravljanje odnosom s klijentima.

Treće poglavlje sadrži teorijski opis komunikacijskih aktivnosti u poduzećima, gdje se opisuju oblici komunikacije, komunikacijske funkcije i važnosti mjerenja učinkovitosti komunikacije. Detaljno se razrađuje i marketinško komunikacijski splet kroz temeljna obilježja. Marketinško komunikacijski splet razmatra se kroz potpoglavljja rada, kao i važnost psiholoških elemenata upravljanja odnosima s kupcima kroz komunikacijske aktivnosti.

U četvrtom poglavlju analizira se provođenje sustava upravljanja odnosima s kupcima na primjeru odabranog poduzeća, tržišno stanje poduzeća i analiza njegove pozicije u odnosu na konkurente. Naglašava se i diferencijacija promidžbenih i komunikacijskih aktivnosti u odabranom poduzeću kroz date primjere i analizu istih te mogućnosti mobilne aplikacije čija je svrha olakšano korištenje pogodnosti programa lojalnosti. Programi vjernosti koje primjenjuje odabrano poduzeće razrađeni su kroz primjere prikupljene sekundarnim istraživanjem te se cjelokupni program vjernosti analizira kroz sustava upravljanja odnosima s kupcima koji se temelji na informacijama dobivenim prilikom učlanjenja kupca, na temelju čega su dati i prijedlozi za poboljšanje.

Peto poglavlje rada sadrži zaključna razmatranja u kojima se ističu prednosti i nedostaci datog sustava upravljanja odnosima s kupcima te se ističe njegova važnost u suvremenom okruženju.

## **2 Upravljanje odnosima s korisnicima usluga - CRM koncept**

Glavni cilj svakog poduzeća je stjecanje profita, odnosno dobiti putem konkurentne pozicije na tržištu i razvojem proizvoda ili usluga sukladno potrebama i željama kupaca i korisnika. Sukladno tome glavni cilj poduzeća je i zadovoljavanje potreba klijenata na način da se stvara vrijednost za koju kupci ili korisnici određenih usluga smatraju da je veća od iznosa koji za nju plaćaju. Potrebno je također eliminirati konkurenciju koja nudi slične ili jednake proizvode i usluge, stvarajući za kupce ili korisnike istovremeno veću vrijednost koju im za isti iznos nude konkurenti. Ukoliko poduzeće njeguje i razvija takvu strategiju, ono na superioran način zadovoljava potrebe svojih klijenata, što u konačnici rezultira stvaranju lojalnosti od strane kupaca ili korisnika.

Sustava upravljanja odnosima s kupcima usko je vezan uz marketing odnosa te omogućuje njegovu primjenu i razvoj posebnom odnosu poduzeća i njegovih klijenata. Total relationship marketing ili marketing odnosa temelji se na odnosu, mrežama i interakcijama pod pretpostavkom da je marketing ugrađen u ukupno upravljanje menadžmenta prodaje određene organizacije, tržišta i društva (Crnjak-Karanović, Pecotich, Renko, 2005; 3).

Personalni pristup prema korisnicima i sveukupno upravljanje odnosima s trenutnim i potencijalnim korisnicima usluga postaje ključ uspjeha suvremenog poslovanja i opstanka na tržištu.

### **2.1 Pojmovno određenje sustava upravljanja odnosima s korisnicima**

U samim počecima trgovine prodavači su najčešće bili i proizvođači dobara s kojima su trgovali te su osobno poznavali svoje kupce, s obzirom na veličinu tržišta i distribuciju same robe. Proces razmjene dobara bio je prilagođen odnos između kupca i prodavatelja robe, odnosno korisnika i pružatelja usluge te je ujedno i značio više od samog čina prodaje ili kupnje kod osoba koje su sudjelovale u toj razmjeni. Razvojem trgovine, a posebice razvojem informacijske tehnologije, povećavanje mogućnosti sakupljanja, skladištenja i upotrebe određenih podataka te smanjenjem cijena memorijskog prostora dolazi do otvaranja mogućnosti upotrebe baza podataka koje sadrže vrijedne informacije o korisnicima usluga. Na taj način poduzeća vraćaju osoban pristup korisniku usluga koji je bio samo u počecima prisutan. Razvoj upravljanja odnosima s

korisnicima usluga koji je važno napomenuti vidljiv je 1990-tih godina zbog prisutnosti objavljenih radova koji su se kasnije u sve većem broju objavljivali u znanstvenim bazama.

Početne rasprave bile su usmjerene na konceptualne osnove upravljanja odnosa s korisnicima i analiziranju njihovih pozicija u smislu lojalnosti i zadovoljstva klijenata. Spoznaje se važnost zaposlenika kao ključnih čimbenika u uspješnoj implementaciji sustava upravljanja odnosima s korisnicima, čime započinje razdoblje upravljanja znanjem u funkciji upravljanja odnosima s korisnicima usluga. Ističu se tri vrste znanja koji imaju ključnu ulogu u interakciji između korisnika i tvrtke a to su: znanje o korisnicima usluga, njihove potrebe i želje, znanje za korisnike te znanje korisnika o proizvodima i uslugama. Opisuje se i mogućnost implementacije sustava upravljanja odnosima s kupcima kroz marketing, prodaju i uslugu s ciljem postizanja organizacije. Naglašava se važnost zadržavanja postojećih korisnika usluga i njihovog životnog vijeka.

Razvoj sustava upravljanja odnosima s kupcima prošao je kroz četiri faze (Grbac, 2016; 451-452):

1. faza razvoja sustava upravljanja odnosima s korisnicima, u koju nije uključena informatička tehnologija. Tvrtke imaju ograničenu ili uopće nemaju informatičke potpore za razvijanje odnosa s korisnicima, ali postoji briga za razvoj tih odnosa. Prikupljanje i obrada podataka o korisnicima odvija se na neautomatiziranoj osnovi. Postoji spremnost za razvoj upravljanja odnosa sa korisnicima.
2. faza razvoja sustava upravljanja odnosima s korisnicima obilježava sve veći stupanj korištenja informatičke tehnologije u procesu upravljanja s korisnicima. Podaci se prikupljaju na klasičan način, ali njihova je obrada automatizirana.
3. fazu karakterizira uključivanje informatičke tehnologije u automatiziran proces sustava upravljanja odnosima s korisnicima. Dolazi do korištenja raznih tehnologija koje omogućuju interakciju s korisnicima, kao što je kombinacija telefona i interneta. Stvaraju se baze podataka o korisnicima, koji imaju razvijene web-stranice i koriste se EDI (Electronic Data Interchange) sustavom, uključeni su u elektronsku trgovinu. Pomoću sustava upravljanja odnosima s korisnicima, sami korisnici teže optimalizaciji poslovnih procesa i automatizaciji potpore prodajnom osoblju.

4. faza, u kojoj uslužna poduzeća i drugi poslovni subjekti uvode u sustava upravljanja odnosima s korisnicima novi, sofisticiraniji, integrirani program, a kojim je omogućena visoka razina personifikacije korisnika usluga, pružanje visoke razine usluga. Program sustava upravljanja odnosima s korisnicima omogućuje integraciju Internet funkcija informacijama iz tvrtke, iz tržišta, te je visoko fleksibilan. Omogućuje prilagođavanje promjenama preferencije korisnika. U sustava upravljanja odnosima s korisnicima je uključen program optimizacije narudžbi putem web stranica, te omogućuje korištenje informacija iz vlastite baze podataka širem krugu donositelja odluka, poslovnim partnerima i korisnicima poduzeća.

Strategija, marketing i informatička tehnologija predstavljaju sastavnice upravljanja odnosima s korisnicima, dok menadžment (planiranje, organiziranje, kontrola i uvođenje) omogućuje njihovu međusobnu interakciju kako bi se postigao konačan cilj, odnosno zadovoljan korisnik uz što niže troškove. Autori većinom kreću od istraživanja strateških pozicija i sve snažnijeg razvoja informatičke tehnologije koja je u funkciji stalnih promjena i poboljšanja poslovnih procesa te pružanja usluga korisnicima.

Upravljanje odnosima s korisnicima je poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiziranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku. Upravljanje odnosima s korisnicima zahtjeva klijentu usmjerenu poslovnu filozofiju i kulturu tvrtke kao potporu procesima prodaje, marketinga i usluge klijentima (Müller, Srića, 2005; 101).

U definiciji koja je prethodno navedena naglašava se važnost poslovne strategije, odnosno njezinog pronalaska, oblikovanja i implementacije u svrhu kreiranja dugoročnih i održivih odnosa s korisnicima usluga. Potrebno je također prilagoditi i poslovne procese u poduzeću te organizacijsku kulturu ukoliko je to potrebno, kako bi se stvorilo potpuno novo okruženje, odnosno organizacija koja uspješno upravlja odnosima sa svojim korisnicima usluga. Kako bi se u potpunosti implementirala strategija upravljanja odnosa s korisnicima u poduzeću potrebno je i pronaći odgovarajuće softversko rješenje, odnosno programski alat. Bez tehnologije za sustav upravljanja odnosima s korisnicima strategiju nije u mogućnosti povesti na efikasan i isplativ način. Neki od ciljeva sustava upravljanja odnosima s korisnicima predstavljaju: korištenje

postojećih odnosa u svrhu povećavanja prihoda, odnosno cross-selling<sup>1</sup> i up-selling<sup>2</sup> tehnika, korištenje cjelovitih informacija o korisnicima usluga koje su dobivene iz kanala interakcije kako bi se najbolje zadovoljile njihove potrebe, uvođenje prodajnih procedura i procesa koje osiguravaju konzistentnosti, kreiranje nove vrijednosti za korisnike, poticanje njihove lojalnosti, implementacija strategije kojoj je primarni cilj rješavanje problema prije njihovog manifestiranja i pronalaženje ponude s prigodnim programima.

Mogu se identificirati tri faze sustava upravljanja odnosima s korisnicima (Müller, Srića, 2005; 103):

1. Stjecanje novih klijenata: diferencijacija putem inovacija i pružanja pogodnosti.
2. Povećanje profitabilnosti postojećih klijenata: vezivanje kroz smanjenje troškova, customer service i kreiranje pogodnosti kupovine na jednom mjestu (tzv. one-stop-shop).
3. Zadržavanje profitabilnih klijenata kroz cijeli životni vijek: prilagođavanje kroz stalno osluškivanje njihovih potreba i ponudom novih, prikladnih proizvoda i usluga.

Pri izgradnji odnosa s korisnicima navode se tri faze u kojima je prvo potrebno analizirati tipologiju korisnika usluga i njegove kupovne navike, preferabilne kupovine i uslužne kanale te na posljetku razviti osoban odnos s korisnikom.

Procjenjuje se da će u budućnosti postojati četiri kategorije kupaca kojima će biti potrebno na pravilan način prilagoditi strategiju upravljanja odnosima s korisnicima. Predviđaju se potpuno anonimni kupci koji ne žele otkrivati nikakve osobne informacije poput imena te informacije o njihovim transakcijama, kupci koji koriste personalizirane kupovne usluge samo povremeno, kupci koji su spremni dati informacije i žele njima pristupiti, te kupci koji žele potpuno individualan odnos s prodavačem kojemu su spremni dati sve informacije kako bi on mogao u potpunosti prilagoditi uslugu.

Prednosti i mogućnosti koje tvrtke dobivaju korištenjem sustava upravljanja odnosima s korisnicima su brojne. Moguće je primijeniti nagrađivanje korisnika prilagođenim popustima koju su cjenjenijih od onih koji se masovno šalju svim korisnicima usluga, proaktivno nuditi

---

<sup>1</sup> Cross-Selling tehnike (tehnika unakrsne prodaje) koriste se kako bi se postojećim klijentima ponudili ostali, komplementarni proizvodi.

<sup>2</sup> Up-Selling tehnike (tehnike uvećane prodaje) koriste se kako bi se postojećim, profitabilnim klijentima ponudilo dodatno proširenje već postojeće usluge.

proizvode i usluge koji odgovaraju njihovih različitim potrebama te su spoznate na temelju njihovih prethodnih kupovina, prepoznati i cijeniti korisnike s najvišom vrijednošću za poduzeće te nagraditi ih adekvatno misleći potom na njihove želje i potrebe.

Vrijednost korisnika u njegovom životnom ciklusu može se dobiti tako da se izračuna neto vrijednost za pojedinačnog korisnika za vrijeme trajanja odnosa (životni vijek odnosa s korisnikom) (Renart, Luis, 2008; 62). Osim prilagođavanja komunikacijskih aktivnosti postojećih proizvoda i usluga, primjenjujući sustav upravljanja odnosima s korisnicima poduzeću se pruža mogućnost razvoja sasvim novih proizvoda i usluga koji su već u početku prilagođeni tržištu i postojećim korisnicima.

Uspješna implementacija i primjena sustava upravljanja odnosima s korisnicima ovisi o tri ključna čimbenika. To su: tehnologija, poslovni procesi, i ljudski faktor (Renko, 2009; 316). Tehnologija kao ključan čimbenik omogućava skladištenje i analizu podataka te povezuje dijelove poduzeća koji prikupljaju podatke kroz kontakte s kupcima. Odabir odgovarajuće tehnologije treba biti u skladu s potrebama poduzeća i s postojećim informacijskim sustavom. Poslovni procesi trebaju biti organizirani s orijentacijom prema kupcu, što najčešće zahtijeva usvajanje novog načina razmišljanja na svim razinama, kako organizacijskim tako i upravljačkim. Upravljački pristup strateškog rukovođenja poduzeća putem projekta ili skupine projekta dobiva sve više na popularnosti. To je pristup koji efikasno iskorištava načela Total Quality Managementa uključujući rukovodstvo i zaposlenike svih razina u procesu donošenja najboljih odluka i fokusirajući se na kontinuirano poboljšanje proizvoda, usluga i procesa unutar poduzeća (Vučemilović, 2015; 122).

Orijentiranost prema kupcu treba postati dio organizacijske kulture poduzeća te je vrlo važno usvajanje novog pristupa od strane zaposlenih. Ukoliko se to ne provede na pravila način i ukoliko novi pristup nije prihvaćen od strane zaposlenika vrlo je teško da će doći do uspješne implementacije sustava upravljanja odnosima s korisnicima. Važno je u samom početku da je poduzeće svjesno otpora koji može biti pružen od strane zaposlenika, kako bi se unaprijed pripremila rješenja za takve situacije te je također važno da se zaposlenici što više uključe u pripremne radnje za uvođenje sustava upravljanja odnosima s korisnicima. Na taj način će se promjene lakše prihvatiti te će uspješna implementacija sustava upravljanja odnosima s korisnicima imati veće šanse.

## **2.2 Ciljevi uvođenja sustava upravljanja odnosima s korisnicima**

Uspješno uvođenje sustava upravljanja odnosima s korisnicima omogućava poboljšanje poslovanja određenog poduzeća kroz povećanje prodajnih aktivnosti te pospješivanja odnosa između pojedinih odjela i zaposlenika tih odjela. Pristup upravljanja odnosima s korisnicima ukazuje svim zaposlenicima usredotočenost na korisnika, odnosno kupca, načine prilagođavanja odnosa između zaposlenika prve linije i pojedinačnog kupca te kojim stvarima treba pridonijeti više pažnje, a kojima manje prilikom prilagodbe korisniku. Takvim pristupom svaki zaposlenik može lakše pratiti rezultate svojega rada, odnosno prihode koji su posljedica takvog ponašanja.

Sustava upravljanja odnosima s korisnicima omogućava provođenje zajedničkog cilja u poduzeću uključujući sve razine i odjele. Izuzetno laka i jednostavna analiza podataka prikupljena sustavom upravljanja odnosima s korisnicima jedna je od glavnih prednosti ovog koncepta, jer upravo te informacije su ključne u definiranju daljnje poslovne strategije okrenute ka korisnicima.

Najznačajniji ciljevi upravljanja odnosima s korisnicima jesu:

- Brži protok informacija i sprječavanje gubitka informacija – sustav omogućuje pohranu svih informacija koja se do sada dokumentirala kroz fizičku papirologiju te se do nje teže dolazilo i nije bila dostupna svima. Sažimanjem informacija u sustav upravljanja odnosima s korisnicima lakše se dolazi do rezultata i bitnih zaključaka.
- Povećanje zadovoljstva kod kupaca – informacije koje su na raspolaganju omogućavaju praćenje i njegovanje zadovoljstva postojećih korisnika te spoznaju o informacijama koje su za njih bitne, čijom se upotrebom povećava zadovoljstvo.
- Brže donošenje odluka, ubrzanje poslovnih procesa u područjima prodaje i marketinga – pravovremenim informacijama pospješuje se i brzina donošenja odluka zbog veće informiranosti i dostupnosti samih podataka, što za posljedicu ima i ubrzanje poslovnih procesa u prodaji i marketingu.
- Povećanje vjernosti korisnika.
- Dobivanje informacija o povoljnim poslovnim prilikama.
- Analiza i poboljšano planiranje prodajnih aktivnosti.
- Segmentiranje kupaca – grupiranje kupaca u određene segmente na temelju ekonomskih, demografskih, socijalnih podataka te na temelju ponašanja u kupovini.

- Spoznaja kupaca koji su značajni za poduzeće.
- Olakšano poduzimanje akcija programa vjernosti.
- Olakšana prilagodba marketinške strategije pojedinom segmentu kupaca.
- Olakšano praćenje rada zaposlenika i mjerenje njihovih rezultata.
- Olakšana komunikacija između djelatnika u prodaji i djelatnika ostalih odjela.
- Smanjenje administrativnog dijela posla.

Sukladno navedenim ciljevima daje se uvid u cjelokupnu isplativost uvođenja sustava upravljanja odnosima s korisnicima u poslovanja određenog poduzeća.

### **2.3 Poslovna strategija upravljanja odnosima s korisnicima**

Kako je i prethodno spomenuto upravljanje odnosima s korisnicima se ponajprije podrazumijeva kao poslovna strategija te je za uspjeh poduzeća potrebno dobro definirati poslovnu strategiju koja je orijentirana prema korisnicima usluga. "Prepoznaš nešto dok je mali pupoljak, uživat ćeš u prelijepom cvijetu. Stvaranje cvijeta počinje osmišljavanjem pupoljka, a to je zadatak poslovne strategije, kaže Sun Tzu" (Müller, Srića, 2005; 106). Potreba za strategijom upravljanja odnosima s korisnicima leži u tome da tijekom svojeg razvoja poduzeće često fokus svojeg poslovanja odmiče od korisnika i koncentriraj se na svoje unutarnje procese, proizvode i usluge. Definiranjem strategije upravljanja odnosima s korisnicima fokus se s poslovanja tvrtke vraća na korisnike, odnosno na ispunjenje njihovih želja i potreba. Fokus na kvalitetno zadovoljavanje potreba i uspostavljanje dobrog odnosa sa svakim korisnikom, dovodi do sve većeg povrata uložениh sredstava kroz zadovoljnije korisnike usluga. Time se dolazi do odstupanja i razlikovanja između poslovne strategije upravljanja odnosima s korisnicima od klasične marketinške strategije temeljene na tradicionalnim marketinškim alatima. Do većeg povrata uložениh sredstava koji su prethodno spomenuti dolazi se povećanim kupnjama te samom vjernošću proizvodima i uslugama tvrtke, koja je prepoznala potrebe i želje svojim kupaca. Prema tome, poduzeće se ne bori za tržišni udio, već za udio kod korisnika koji predstavlja postotni udio nekog poduzeća u kupnjama proizvoda i usluga određenog klijenta. Osnovu svake uspješne poslovne strategije upravljanja odnosima s korisnicima predstavlja usmjerenje na maksimiziranje doživotne vrijednosti korisnika za poduzeće.



Spominju se nekoliko pravila koje je potrebno imati na umu prije osmišljavanje bila kakve strategije upravljanja odnosima s korisnicima o kojima se više govori u nastavku rada. Potrebno je svako poslovanja promatrati iz perspektive korisnika usluga, odnosno kao dio vrijednosnog lanca do krajnjeg potrošača.

Postojanje snažnog top management sponzorstva i spremnosti na promjene postavlja se kao preduvjet strategije upravljanja odnosima s korisnicima. Tehnologiju je potrebno promatrati samo kao sredstvo za ostvarenje strategije upravljanja odnosima s korisnicima, dok integracija poslovnih funkcija i kanala kontakata s korisnicima usluga zajedno s tom isto tehnologijom predstavljaju preduvjet za konzistentno viđenje tvrtke od strane korisnika i branding<sup>3</sup> njezinih proizvoda.

Koliko je moguće pojedinom korisniku pristupiti na njemu prilagođen način ovisi o djelatnosti, organizacijskim i tehnološkim mogućnostima samog poduzeća. Potpuno prilagođavanje pojedinačnom korisniku moguće je primijeniti u situacijama kada je proizvod ili određenu uslugu moguće značajno prilagoditi kupcu, u čijem je slučaju korištenje efikasne individualne interakcije s korisnikom itekako izvedivo. U takvim situacijama kompanije koriste podatke o korisnicima kako bi razumjele i saznale njihove želje i potrebe i kako bi svakog od njih tretirale različito na način da bi pružile maksimalnu vrijednost svakom korisniku. Tim se putem povećava vjernost korisnika prema proizvodima ili uslugama određenog poduzeća, što dovodi do lojalnosti i zadovoljstva. Pri definiranoj vrste marketinga, odnosno tržišnog pristupa koji se primjenjuje u odnosu na interakciju i prilagodbu proizvoda ili usluge govori se u nastavku rada. U situacijama kada je moguća prilagodba proizvoda korisniku, ali se komunikacija s njime odvija samo putem masovnih medija govori se o marketingu tržišnih niša, gdje se tvrtke usmjeravaju na ciljane tržišne segmente za koje proizvode određena dobra i usluge. U slučajevima kada je moguća uspostava individualne interakcije s korisnicima, ali ne postoji mogućnosti prilagodbe proizvoda ili usluga željama i potrebama korisnika koristi se marketing baze podataka. Koristeći podatke iz marketinških baza dolazi se do zaključka o tome koji bi proizvod ili usluga bili zanimljivi određenim skupinama kupaca ili korisnika i na koji način je najbolje uspostaviti ponudu te usluge ili proizvoda kako bi se vjernost korisnika povećala. Postoje situacije u kojima nema

---

<sup>3</sup> Branding – proces stvaranja prepoznatljive oznake, imena ili marke određenog proizvoda, može označavati i kvalitetu.

mogućnosti za uspostavljanje individualne interakcije s klijentima ili je ona potpuno neisplativa, niti nema mogućnosti prilagodbe proizvoda ili usluga klijentima. Tada se govori o masovnom ili tradicionalnom marketinškom pristupu koji se temelji prvenstveno na ekonomiji veličine, troškovnoj efikasnosti i niskim cijenama (Müller, Srića, 2005; 108).

Pojavom Interneta brojne industrije su dobile šansu da koriste efikasnu individualnu interakciju, čime se povećala mogućnost prilagođavanja pojedinom korisniku, što je naposljetku rezultiralo kvalitetnijim i dubljim odnosom te boljim prilagođavanjem tvrtke na potrebe i želje svojih korisnika usluga. Nadalje prikazana matrica daje uvid u korištenje određene marketinške i strategije upravljanja odnosima s korisnicima ovisno o tome u kojoj industriji tvrtka posluje.

Slika 1. Konverzacijski stil s korisnicima i pripadajuće dominantne strategije

Visok	<b>Pull Strategija</b>		<b>Konverzacijski CRM</b>	
	Imidž oglašavanja Direktni marketing		Interaktivni kontakti centri Integrirane povratne informacije	
<b>Razina uključenosti/ povezanosti korisnika (od kupnje do upotrebe)</b>	Automobili Odjeća Luksuzna dobra		Luksuzni hoteli Privatno bankarstvo Profesionalne usluge	
	<b>Push strategija</b>		<b>Responzivni CRM</b>	
Nizak	Integrirani vrijednosni lanac Poticaj za maloprodaju Fokus grupe		Centri za odgovor klijentima Marketing određen događajima Program vrijednosti	
	Kućanski aparati Roba široke potrošnje		Hoteli, osiguranja Kreditni, kreditne kartice	
Niska	<b>Potreba za prilagodbom individualnim korisnicima</b>		Visoka	

Izvor: Obrada, Müller, J., Srića V., (2005.), *Upravljanje odnosom s klijentima*, Zagreb: Delfin-razvoj menagementa d.o.o.

U slučajevima u kojima ne postoji potreba za prilagodbom tvrtkinih proizvoda ili usluga individualnim korisnicima, poduzeća najčešće koriste pull<sup>4</sup> i push strategiju<sup>5</sup>, dok se u slučajevima koji se temelje na interaktivnim kontaktnim centrima i integriranim povratnim informacijama koristi responzivni ili konverzijski sustav upravljanja odnosima s korisnicima. Promatrajući matricu može se zaključiti da je pomak iz donje u gornju polovicu moguć izgradnjom emotivne povezanosti između kupca i proizvoda ili korisnika i usluga određenog poduzeća. Prelazak iz lijeve u desnu polovicu matrice, zaključuje se da je uvjetovan tehnološkim mogućnostima poduzeća.

U istraživanjima koja su provedena od strane Gartnera Dataquesta iz 2001. godine za poduzimanje inicijativa upravljanja odnosima s korisnicima navedeni su sljedeći razlozi: povećanje vjernosti korisnika, povećanje prihoda, povećanje konkurentnosti, odgovor na tržišne trendove i uštede.

Prema istim tim istraživanjima mogu se identificirati sljedeći ključni projekti upravljanja odnosima s korisnicima koje tvrtke poduzimaju (Müller, Srića, 2005,113):

- Web aplikacije za upravljanje uslugom klijentima
- Nuđenje mogućnosti samousluge klijentima
- Kreiranje jedinstvene baze podataka o klijentima
- Bolje mogućnosti analize podataka o klijentima
- Integracija front officea<sup>6</sup> i back officea<sup>7</sup>
- Razvoj 1 na 1 marketinga
- Integracija brojnih klijentu orijentiranih aplikacija
- Upravljanje odnosima s korisnicima konzistentan pristup kroz više kanala prema klijentima.

Za koji od navedenih projekta upravljanja odnosima s korisnicima će se poduzeće odlučiti ovisi o lakoći ili težini njegove implementacije s obzirom na resurse koje poduzeće ima na raspolaganju

---

<sup>4</sup> Pull strategija ili strategija privlačenja predstavlja visoku razinu uključenosti klijenata i opsežniji način promocije, orijentiran na širu javnost.

<sup>5</sup> Push strategija ili strategija guranja predstavlja nisku razinu uključenosti klijenata i promociju orijentiranu na unaprjeđenje prodaje.

<sup>6</sup> Front office obuhvaća poslove prodaje i poslove kontakta s kupcima.

<sup>7</sup> Back office obuhvaća poslove proizvodnje, razvoja proizvoda i administracije, bez direktnog kontakta s kupcima.

te utjecaj projekta na poslovanje poduzeća i njegov odnos s kupcima ili korisnicima usluga. U poslovanju poduzeća vrlo je važno podržavati temeljne ciljeve i cjelokupnu strategiju potpunom strategijom upravljanja odnosima s korisnicima i to prije njezinog formuliranja i dugoročnog primjenjivanja. Strategija upravljanja odnosima s korisnicima je također, jedan od dobrih načina postizanja diferencijacije na tržištu i održive konkurentske prednosti prilagodbom ponuđenog proizvoda ili usluge korisniku. Implementacija strategije upravljanja odnosima s korisnicima mora biti centralna i najvažnija poslovna inicijativa poduzeća te treba biti podržana od strane top menadžmenta i ostalih kadrova.

Top menadžment treba neprestano podržavati sve faze implementacije te strategije i naglasiti važnost orijentacije prema korisnicima te zadovoljavanju njihovih potreba i želja.

Odabir adekvatne strategije prema određenom segmentu korisnika uvjetovan je i samom vrijednošću korisnika za poduzeće te preferencijom korisnika o razini njegove interakcije sa samim poduzećem. Korisnike s niskim profitnim potencijalom potrebno je tretirati na drugačiji način od onih korisnika koji imaju visok profitni potencijal. Njih je potrebno usmjeravati na usluge i kanale opsluživanja koji su troškovno povoljniji za poduzeće. Za korisnike s visokim profitnim potencijalom potrebno je povećavati razinu opsluživanja i usluge u skladu s njihovim preferencijama, zanemarujući pritom troškovno veći iznos, jer se time dolazi do zadržavanja najvrjednijih korisnika koji poboljšavaju profitabilnost poslovanja.

Vrijednost pojedinog korisnika za poduzeće može se tumačiti i putem kupčeve lojalnosti na temelju čega je potrebno obratiti pažnju pri odabiru adekvatne poslovne strategije. Cilj svakog poslovanja poduzeća je tržišna konkurentnost, koja se temelji na ponovljenoj kupnji odnosno lojalnim kupcima. Mnoga istraživanja dovela su do shvaćanja važnosti postojećih korisnika i povećanja njihovog zadovoljstva. Razlozi zbog čega se sve više poduzeća u današnje vrijeme fokusira na vjernost i zadovoljstvo korisnika jesu mnogobrojni te se o njima govori u nastavku. Mnogo je skuplje privlačenje novog kupca ili korisnika usluga, jer su za to potrebni dodatni marketinški naponi i istraživanja po kojima će spoznati njegove potrebe i želje, nego prodati novi proizvod ili proizvod iz druge linije postojećem kupcu. Postojeći korisnik donekle poznaje poduzeće, njegovu kvalitetu i proizvode te za njegovu ponovljenu kupovinu neće biti potrebni veći marketinški naponi. Nezadovoljan korisnik koji je razočaran u proizvode ili usluge određenog poduzeća o svome nezadovoljstvu izvijestit će veći broj poznanika od zadovoljnog i

lojalnog korisnika. Upravo zbog takvog ponašanja potrebno je ulaganje u zadovoljstvo korisnika, jer se očekuje ispunjenje osnovnih potreba i želja kupaca pri primanju određene usluge ili korištenja određenog proizvoda zbog sve veće tržišne konkurencije i široke ponude istih ili sličnih proizvoda. U slučajevima nezadovoljstva, velik se značaj daje situaciji u kojoj imamo postojećeg nezadovoljnog korisnika i korisnika koji se već kod svoje prve kupnje susreo s nezadovoljstvom. Vrlo je mala mogućnost da će novi korisnik ili kupac ponovno kupiti ili koristiti bilo koji proizvod ili uslugu od poduzeća koja mu je prilikom prve kupovine ili korištenja stvorila osjećaj nezadovoljstva, za razliku od postojećih korisnika koji su imali pozitivna iskustva u korištenju proizvoda ili usluga određenog poduzeća te su se jednom prilikom susreli s neispunjenjem kupovne percepcije.

Kako bi se iskoristila u potpunosti vrijednost zadovoljnog kupca te njegovo zadržavanje potrebno je saznati što više informacija o njihovim preferencijama pri kupovini i te informacije upotrijebiti za prilagođavanje usluge. Pospješeno zadržavanje zadovoljnih korisnika i utjecaj na profitabilnost poslovanja ovisi o industriji u kojoj poduzeće djeluje i o dužini poslovnog odnosa s kupcem ili korisnikom.

Tablica 1. Profit koji prosječan kupac ili korisnik usluge generira godišnje za poduzeće ovisno o industriji

Industrija	Godina 1	Godina 2	Godina 3	Godina 4	Godina 5
Kreditne kartice	30\$	42\$	44\$	49\$	55\$
Industrijsko čišćenje	144\$	166\$	192\$	222\$	256\$
Industrijska distribucija	45\$	99\$	123\$	144\$	168\$
Servisiranje vozila	25\$	35\$	70\$	80\$	88\$

Izvor: Obrada, Müller, J., Singh J., (2006.), *Category Management – Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*, Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o.

Iz prikazane tablice je vidljivo da se korištenjem kreditnih kartica promatrajući period u duljini od 5 godina dogodilo povećanje od 25\$, dok je primjerice kod servisiranja vozila u istom vremenskom periodu došlo do povećanja od 63\$. Do odstupanja u povećanju profita kojeg prosječan kupac generira godišnje za poduzeće u dvije potpuno različite industrije dolazi zbog sljedećih faktora: učestalosti kupovine, učestalosti interakcije korisnika s poduzećem (ne uzimajući u obzir sam proces kupnje ili pružanja usluge), emotivne i financijske važnosti te kupovine za korisnika, stupanj diferencijacije poduzeća naspram konkurencije i sama lakoća zamjene proizvoda ili usluge za konkurentski. Svim industrijama je zajedničko da što je duži poslovni odnos između poduzeća i korisnika to je veći profit te upravo zbog toga povećanje vrijednosti i zadržavanje korisnika predstavlja važan čimbenik u formuliranju strategije upravljanja odnosima s korisnicima.

Povećanje profita se može generirati kroz nekoliko područja: povećanjem kupovina (rastom potreba kupaca, češća kupovina), smanjenjem operativnih troškova (predvidivo ponašanje korisnika i prilagodba ponude), preporukama drugih korisnika (besplatan vid oglašavanja), premijama u cijeni (veća vjernost dovodi do kupovine po redovnim cijenama, a ne samo promocijskih), smanjena osjetljivost na promjenu u cijeni (pri promjeni cijene lojalan kupac se ne okreće konkurenciji), otpornost na konkurenciju.

Zadovoljstvo klijenata se definira kao klijentov pozitivan ili negativan osjećaj o vrijednosti koju su primili kao rezultat uporabe određene ponude tvrtke u specifičnim situacijama primjene. Povećanje profita uslijed većeg zadovoljstva klijenata rezultira manjim napuštanjima klijenata, veće vjernosti, dugotrajnijeg odnosa, manjeg troška privlačenja na kupnju, većeg opsega prodaje srodnih proizvoda (Müller, Singh, 2006; 224). Prikazanom definicijom mogu se uvidjeti pozitivni rezultati za poduzeće uslijed usmjerenosti na stvaranje zadovoljstva kod svojih korisnika.

U procesu definiranja klijentu prilagođene strategije, također je potrebno imati na umu četiri glavna implementacijska zadatka koja predstavljaju preduvjet za adekvatno kreiranje i upravljanje odnosima s klijentima (Müller, Srića, 2005; 112):

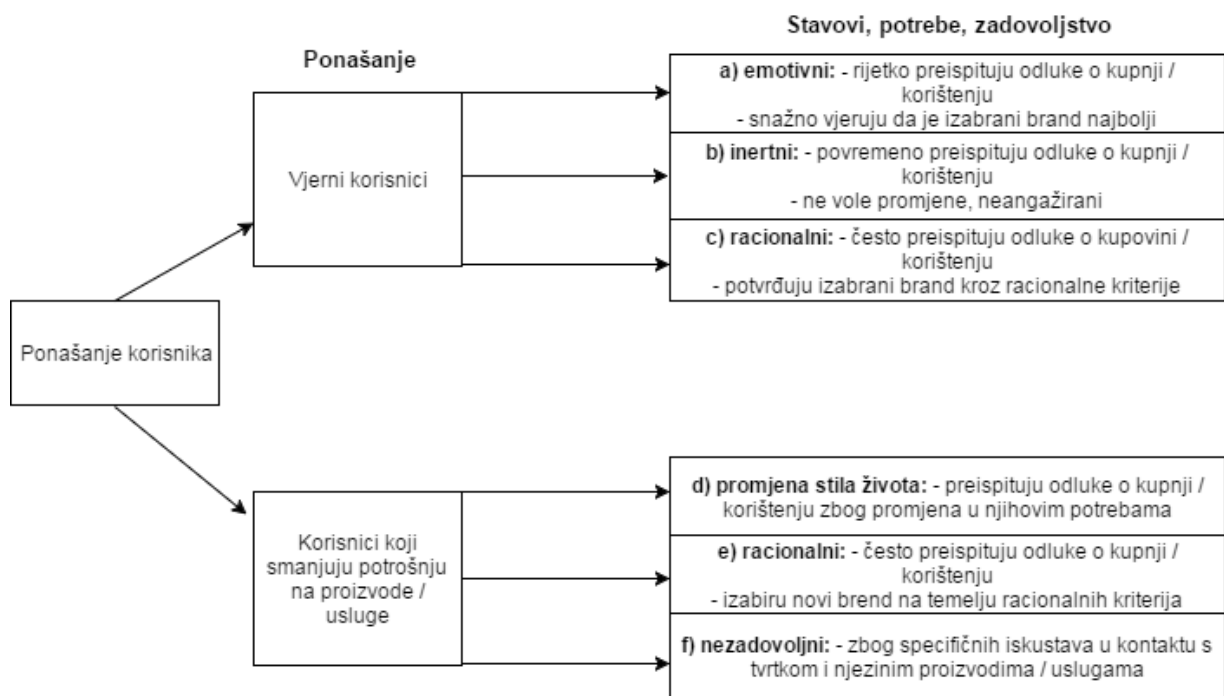
- 1) Identifikacije klijenta
- 2) Diferencijacija klijenata – prema njihovoj vrijednosti za tvrtku i potrebama koje imaju
- 3) Interakcija s klijentima – unapređenje efektivnosti i efikasnosti komunikacije

#### 4) Prilagodba proizvoda i usluga klijentima.

Identifikacija i diferencijacija korisnika predstavljaju spoznaju o tome tko su korisnici i kupci određenog poduzeća te kako upravo te korisnike razlikovati i prilagoditi im različite strategije ovisno kojoj skupini pripadaju. Treći korak predstavlja interakciju s korisnicima utvrđenu na temelju skupina kojoj korisnici pripadaju te ovisno o njihovim željama i potrebama. Prilagodba proizvoda i usluga korisnicima predstavlja zadnju fazu u procesu definiranja prilagođene strategije, koja se također temelji na prethodno spomenuta prva dva koraka, odnosno ovisno o željama i potrebama korisnika te skupini u koju su smješteni.

Smještanjem korisnika u određene skupine kojima je zajednička osobina vjernost prema određenim proizvodima ili uslugama, dovodi do podjele na one korisnike koji zadržavaju ili povećavaju iznos svoje potrošnje i na one koji smanjuju iznos izdataka na proizvode i usluge određenog poduzeća. Na sljedećoj slici su prikazane skupine korisnika ovisno o njihovim dimenzijama vjernosti.

Slika 2. Dimenzije vjernosti korisnika



Izvor: Obrada, Müller, J., Singh J., (2006.), *Category Management – Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*, Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o.

Skupine korisnika ovisno o načinu njihova ponašanja dijele se na segment vjernih korisnika i na korisnike koji smanjuju potrošnju proizvoda ili usluga. Nadalje se te dvije skupine promatraju ovisno o njihovim stavovima, potrebama i zadovoljstvu pojedinim proizvodom ili uslugom poduzeća. Emotivno vjerni korisnici su ujedno i najpovezaniji s tvrtkom i najviše troše, inertno vjerni korisnici ostaju lojalni određenom poduzeću jer ne žele trošiti svoje vrijeme na konstantno preispitivanje svojih odluka o kupovini, dok racionalno vjerni korisnici traže konstantnu potvrdu o ispravnosti svoje kupovine odnosno lojalnosti prema određenom poduzeću.

S druge strane promatramo korisnike koji smanjuju svoje izdatke na potrošnju proizvoda ili usluga određenog poduzeća te do takvog ponašanja može doći zbog promijene u životnim navikama ili promjene stila života koje dovode do preispitivanja odluka o kupnji, jer poduzeće više ne ispunjava njihove potrebe na željen način. Sljedeća skupina korisnika koje smanjuju svoje izdatke jesu racionalni korisnici koji vrlo često ispituju svoje odluke o kupovini, na temelju čega su se odlučili i na kupovinu konkurentskih proizvoda ili usluga. Uzrok smanjenih izdataka na potrošnju određenih proizvoda ili usluga poduzeća može biti i nezadovoljstvo koje je nastalo neodgovarajućim, neprilagođenim i nekvalitetnim proizvodima ili uslugama prema određenom korisniku. Veličina pojedinom segmenta kojemu su kupci smješteni od strane poduzeća ovisi i o industriji u kojoj poduzeće proizvodili ili pruža svoje usluge. Grupiranje korisnika u takve pojedine skupine koje se po svojem ponašanju razlikuju, omogućava prilagodbu strategije povećanja vjernosti ovisno o kojem segmentu korisnika je namijenjena.

“Loyalty programi” ili programi vjernosti najisplativiji su u industrijama s visokim fiksnim troškovima i s viškom kapaciteta, poput: aviokompanija, hotelijerske industrije, telekomunikacije i slično. U takvim slučajevima kada je prisutna nedovoljna popunjenost kapaciteta, određeni programi vjernosti mogu doprinijeti većem popunjavanju uz vrlo malene troškove za poduzeće. U maloprodaji je potpuno drugačija situacija, odnosno teže je postići isplativost primjenjivanjem programa vjernosti, zbog niskih marža i varijabilnih troškova koji predstavljaju najveći izdatak u poslovanju. Bez obzira na manju isplativost i u maloprodaji se primjenjuju takvi programi koji su izuzetno bitni za kupce koji su najznačajniji za određeno poduzeće. Istraživanja AC Nielsena u knjizi Consumer – Centric Category management pokazuju da u prosjeku samo trećina najznačajnijih kupaca određene maloprodajne trgovine troši gotovo sve izdatke iz kućnog budžeta na određene proizvode u toj trgovini. Ostale dvije trećine najznačajnijih kupaca troše u prosjeku pola svog budžeta u konkurentskim trgovinama. Time se ukazuje na značajnu priliku



povećanja potrošnje tog segmenta kupaca i usmjeravanje programa vjernosti na zadržavanje i nagrađivanje najznačajnijih kupaca (Müller, Singh, 2006; 229).

Neki od glavnih ciljeva programa vjernosti u industriji maloprodaje jesu: bolje upoznavanje i razumijevanje kupaca, razvoj odnosa koji je prilagođen pojedinom korisniku, mogućnost korištenja tehnologije za unaprjeđenje prodaje, prepoznavanje i nagrađivanje najboljih kupaca, otkrivanje proizvoda kojim su korisnici zadovoljni i razlozi zadovoljstva te mnogi drugi. Upravo zbog pozitivnih učinaka određenih programa vjernosti, danas su takvi programi uobičajeni u gotovo svim maloprodajnim lancima poput Konzuma, Bille, dm-a, Bipe, Kozma. Postoje izuzetci kao što je primjerice trgovački lanac Lidl koji inzistira na strategiji najniže cijene te programe vjernosti smatra nepotrebnim troškom koji bi mu onemogućili cjenovnu konkurentnost na tržištu.

Za uspješno primjenjivanje podataka o kupcima kroz programe vjernosti potrebna je izgradnja dobrog i održivog informacijskog sustava koji bi u konačnici pružio mjerenje efikasnosti samog poduzeća u stvaranju vjernosti, mjerenje ugleda tvrtke i praćenje dolaska novih korisnika, spoznaju o promjenama kupovnih navika te mjerenje efikasnosti promocijskih napora. Osim prije spomenutog kvalitetnog informacijskog sustava, za uspješnu implementaciju programa vjernosti potrebna je i potpora, odnosno suradnja između category managementa i managementa proizvodnje. Suradnja koja je potrebna obilježena je odabirom načina promocije i asortimana za određeni segment kupaca te odabirom najefikasnijeg načina potrošnje budžeta. Potrebno je ponajprije odlučiti da li će se program vjernosti temeljiti na postizanju vjernosti i boljeg odnosa s kupcima kroz cjelokupan prodajni asortiman ili će se program vjernosti temeljiti na određenim proizvodima iz cjelokupnog prodajnog asortimana kojima je određeni segment kupaca najvjerniji.

#### **2.4 Integracija category managementa i upravljanja odnosima s korisnicima u maloprodajnim poduzećima**

Sustav upravljanja odnosima s korisnicima u maloprodaji ima svoje značajke koje se razlikuju od tog istog koncepta u drugim sektorima. Prethodno spomenuta niske marže iz kojih je teže financirati programe upravljanja odnosima s korisnicima zahtijevaju posebnu integraciju upravljanja odnosima s korisnicima s category managementom u poduzeću. Potrebno je naći središnji omjer između poslovanju koje se temelji na proizvodnim programima odnosno

kategorijama proizvoda i poslovanje koje se temelji na tipovima kupaca kroz matričnu organizacijsku strukturu koja grupira zaposlenike prema funkcijama i prema proizvodu. Upravo taj središnji omjer na kojemu se treba temeljiti poslovanja u maloprodajnim poduzećima se ne primjenjuje, već dominira organizacija poslovanja koja se temelji prema kategorijama proizvoda čiji su ciljevi određeni parametrima poput profita, zaliha, koeficijenta obrtaja, prihoda. Dimenzija organizacije poslovanja koja se temelji na tipovima kupaca vrlo je nerazvijena u maloprodajnim poduzećima, te se svodi na klasične programe vjernosti temeljene na loyalty karticama. Sve veća tržišna konkurencija i ulazak maloprodajnog tržišta u fazu zrelosti dovesti će do razvitka boljih programa vjernosti koji će upotrebljavati proizvode prema ciljanim kupcima.

Upravljanje odnosima s korisnicima iz perspektive maloprodajnog lanca može se definirati kao kreiranje mixa za kupce u maloprodajnom lancu koji će maksimizirati vrijednost baze kupaca tog maloprodajnog lanca (Müller, Singh, 2006; 240). Razlika između category managementa i upravljanja odnosima s korisnicima u maloprodaji je da se u category managementu pokušava maksimizirati povrat po kategorijama proizvoda i njegovoj segmentaciji, dok se u upravljanju odnosima s korisnicima nastoji maksimizirati povrat na temelju baze kupaca i segmentacije kupaca. Potrebno je definirati određenu marketinšku strategiju za određeni segment kupca prema njegovim vrijednostima. Diferencijacija kupaca u maloprodaji se temelji na dvije razine. Prva razina je podjela kupaca na one kojima je namijenjen određeni popust i na kupce kojima ti popusti nisu namijenjeni. Druga razina diferencijacije je prema odanosti kupaca, odnosno učestalosti njegove kupovine te upravo ta razina ima velik utjecaj na profitabilnost.

Poslovni proces marketinga usmjerenog prema kupcima sastoji se od pet koraka, a to su: identifikacija segmenata, ciljanje poželjnog ponašanja, razvoj prikladnih nagrada, pokretanje marketinških taktika koje će doprijeti do kupaca i procjena rezultata za svaki segment kupaca (Müller, Singh, 2006; 242). Spoznaja kakve kupovne navike imaju potrošači određenog poduzeća, kakvo je njihovo ponašanje, učestalost kupovine kod određenih proizvoda identificira se u prethodno navedenim koracima. Prije same segmentacije kupaca obično se na tržište lansiraju kartice vjernost (eng. loyalty card) putem kojih se prikupljaju određene informacije o kupcima. Potrebno je oko 3 mjeseca kako bi se prikupili podatci od prosječno 50% kupaca. Neovisno o programima koji će se poduzeti prije ili nakon programa vjernosti osnovni ciljevi su svima isti. Spoznati načine zadržavanja postojećih kupaca, načine privlačenja novih kupaca te načine prodaje proizvoda iz različitih asortimana istim kupcima predstavljaju izazov svakog

marketinškog procesa koji je usmjeren prema kupcima. Taktike marketinškog procesa za privlačenje kupaca mogu biti u nekima od sljedećih oblika:

- Davanja popusta ovisno o učestalosti kupovine u određenom razdoblju,
- Program prikupljanje bodova kao pokazatelj njihove odanosti, odobravanje popusta kupcima koji su uključeni u program vjernosti,
- Smanjivanje cijena ispod razine konkurencije za kupce koji posjeduju karticu vjernosti te zadržavanje redovnih cijena za ostale kupce,
- Sklapanje partnerstva s poduzećima koji ne predstavljaju konkurenciju (primjer: Pevec i Konzum: korištenje kartice vjernosti Multi Plus Card omogućuje skupljanje bodova u Konzum trgovinama i u trgovačkom lancu Pevec),
- Poticanje kupaca na sudjelovanje u programima, kao što su nagradne igre,
- Prilagođavanje kontakta s kupcima,
- Prilagođena, ciljana komunikacija ovisno o preferencijama kupaca,
- Prilagođeni načini komunikacije (elektroničkim e-mailovima, sms porukama, letcima),
- Prilagodba promidžbenih materijala ovisno o proizvodima kojima je određeni segment kupaca vjeran.

Aktivnosti koje su prethodno navedene neke su od mnogih koje se poduzimaju u svrsi privlačenja novih kupaca i zadržavanja postojećih. Potrebno je uzeti u obzir da izbor odlaska u pojedini maloprodajni dućan ovisi i o drugim faktorima poput udaljenosti, odnosno lokacije, asortimana proizvoda i marki proizvoda koji se u njemu nalaze, cijene, ambijent i ostali faktori koji mogu kupcu biti izuzetno važni. Potrošači mogu mijenjati svoje ponašanje te redosljed faktora ovisno o njihovom značenju za pojedinog kupca. U slučajevima kada je udaljenost lokacije bitan faktor te se određena trgovina nalazi na kupcu udaljenijoj lokaciji, ali cjenovno je najkonkurentnija, nudi bolju ponudu proizvoda ili bolje iskustvo kupnje, kupac je spreman žrtvovati više vremena za odlazak do udaljenije trgovine, jer su mu u tom trenutku kupovno iskustvo i cijena koju dobiva prilikom kupovine značajniji. Važnost pojedinih faktora za kupca mijenja se ovisno o demografskim karakteristikama, životnom stilu, kupovnoj moći i ostalim čimbenicima koji određuju pripadnosti pojedinoj skupini kupaca. Osobe koje pripadaju starijoj životnoj dobi te su u mirovini, vremenski faktor im i nije toliko značajan te su spremne odvojiti više vremena kako bi postigle manju cijenu pri kupovini. Gledajući osobe mlađe ili srednje

životne dobi s redovitim primanjima, zaposlene osobe koje su uvijek u strci s vremenom, pretpostavlja se da im je vrijeme vrlo bitan faktor te iskustvo kupovine, dok cjenovna konkurentnost im nije značajan faktor pri posjetu određenoj trgovini. Kako je i prethodno naglašena važnost identifikacije ciljanih kupaca određenog maloprodajnog lanca, na temelju čega se prilagođava cjelokupan marketinški splet, najčešće se upotrebljavaju kartice vjernosti ili odanosti te masovno slanje promocijskih letaka svim osobama koji žive u blizini određene trgovine.

Category management i sustav upravljanja odnosima s korisnicima mogu djelovati i neovisno jedan o drugom, ali da bi se postigla maksimizacija njihove vrijednosti potrebna je određena razina integracije. Pri odabiru određene razine integracije može se koristiti "matrica prilika" koja je prikazana u nastavku.

Slika 3. Matrica prilika kategorija i kupaca

Uloga	Destinacijska	Preferirana/rutinska	Povremena/sezonska	Prigodna/usputna
Segment				
Vjerni	Visoki	Visoki	Srednji	Srednji
Povremeni	Visoki	Srednji	Srednji	Niski
Rijetki	Srednji	Srednji	Niski	Niski

Izvor: Obrada, Müller, J., Singh J., (2006.), *Category Management – Efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*, Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju d.o.o.

Prikazana matrica pokazuje integraciju kategorija i segmenata postojećih kupaca koji su segmentirani ovisno o njihovoj potrošnji. Visoki značaj se daje vjernim kupcima koji kupuju destinacijsku i preferiranu kategoriju proizvoda te vjernim i povremenim kupcima destinacijskih kategorija. Najmanje vrijedne kategorije jesu usputne ili sezonske kategorije u kombinaciji s povremenim i rijetkim kupcima. Ostali načini integracija category managementa i sustava upravljanja odnosima s korisnicima mogu proizlaziti iz korištenja podataka iz programa vjernosti

na temelju kojih se asortiman optimizira, odnosno prilagođuje te usklađivanje promotivnih aktivnosti sukladno sa segmentima kupaca.

Svrha integracije category managementa s sustavom upravljanja odnosima s korisnicima je pronalaženje fokusa managementa s nabavne strane na potražnu stranu, odnosno fokusirati se na traženu količinu i sukladno tome nabavljati robu te fokusirati se na kupca u donošenju odluka vezanih za upravljanje asortimanom, uslugom, cijenama i ostalim faktorima u maloprodaji. Pristup kupcu i integracija ovisi o organizacijskim i infrastrukturnim mogućnostima te je sukladno tome potrebno odrediti nivo integracije cjelokupnog poslovanja koji se temelji na kupcima.

## **2.5 Privatnost potrošača**

Suvremena tehnologija, kompjuterska povezanost i interakcija između poduzeća i potrošača uvelike su utjecali na privatnost potrošača i njegovu zaštitu.

Privatnost potrošača je moguće objasniti kao "pravo na neometanje, pravo na anonimnost, pravo na nenadziranje, pravo na ne-zlouporebu informacija" (Vlašić, Mandeli, Mumel, 2007; 448).

Kad se govori o konceptu upravljanja odnosima s potrošačima koji je prethodno objašnjen, spominju se baze podataka o korisnicima koje se prikupljaju kroz duži vremenski period. Baze podataka se popunjavaju s informacijama o kupcima na način da oni nisu ponekad svjesni toga, odnosno da prilikom svake kupovine daju određene informacija poduzeću o kupovnim navikama, preferencijama, potrošenom budžetu i slično. Poduzeće te informacije o kupovini dobiva putem raznim programa vjernosti i kartica vjernosti koje najčešće glase na određenu osobu te sadrže osobne informacije o toj osobi. Putem osobnih informacija podatci se skladište u baze podataka te na temelju toga se dalje uspostavlja komunikacija s kupcima. Komunikacija se odvija putem kanala kojeg određeni kupac preferira te on najčešće ne može utjecati na učestalost slanja promocijskih poruka od strane poduzeća. Prilikom pristupanja programu vjernosti kupac najčešće ispunjava određeni obrazac pri kojemu se slaže s uvjetima o načinu funkcioniranja programa vjernosti i uporabi podataka koji su dati pri samom ispunjavanju.

U današnje doba se više nego u prošlosti pridaje važnost zaštiti potrošača koja je određena zakonima pojedinih država te međunarodnim konvencijama.

Na zaštitu potrošača utječu također i pojedinačne industrije i njezini propisi te propisi određenog poduzeća koji želi uspostaviti dugoročne odnose s potrošačima. Neka o temeljnih prava potrošača navedena su u nastavku te podrazumijevaju:

- 1) pravo slobodnog izbora,
- 2) pravo potrošača da bude informiran,
- 3) pravo na glas,
- 4) pravo na sigurnost.

Pravo potrošača na slobodan izbor podrazumijeva pravo na izbor proizvoda kojeg određena osoba želi kupiti, pravo na odabir poduzeća s kojim želi surađivati te pravo na vlastiti odabir vremena kad želi ustupiti u kontakt s poduzećem.

Najčešći način kršenja upravo ovog prava je vidljiv kroz stvaranje ugovornih obveza prema potrošačima. Ugovorne obveze najčešće koriste pružatelji telekomunikacijskih usluga, operateri i slično.

U današnje informacijsko doba pravo za informiranost poprima sve veće značenje. Korištenjem društvenih mreža i sve bržim razvojem tehnologije poduzeća više nemaju mogućnost prikrivanja informacija od potrošača. Informacije se vrlo lako prenose i šire te postaju vrlo brzo dostupne većem broju zainteresiranih strana. Pravo na informiranost potrošače stavlja u prednost, dok poduzećima onemogućuje skrivanje bilo kakvih informacija ili obmanu potrošača.

Putem Interneta koji omogućuje interakciju između potrošača i poduzeća, pravo glasa svakog potrošača dobilo je na svojem značenju. Potrošač može vrlo jednostavno podijeliti svoja iskustva i zadovoljstvo pri korištenju određenog proizvoda ili usluge što poduzećima može ponekad predstavljati i neugodnu situaciju. Međutim, poduzeća su odlučila iskoristiti dobre strane interakcije i izravne komunikacije s potrošačima te su na tome odlučila graditi dugoročne odnose.

Pravo na sigurnost podrazumijeva se kao osnovno pravo svakog ljudskog bića pa tako i potrošača. Napredak tehnologije je pozitivno utjecao i na sigurnost potrošača, jer se potrošačima daje mogućnost za bolju informiranost o pojedinim proizvodima prije njihove kupovine i korištenja. Međutim, veliku prijetnju privatnosti potrošača a time i njihovoj sigurnosti predstavlja virtualna visokopersonalizirana interaktivna komunikacija koja se temelji na lokaciji

potrošača. Prijetnju za potrošača ne predstavljaju informacija koje određeno poduzeće o njima posjeduje već način korištenja tih istih podataka. Prilagodavanje pojedinom potrošaču donosi mnogobrojne koristi kroz povećanje efikasnosti marketinške komunikacije, prilagođene ponude potrošaču ali pridonosi i narušavanju privatnosti samog potrošača.

Privatnost i poštivanje zakona o zaštiti potrošača predstavljaju vrlo bitno područje kod kojeg treba svako poduzeće pripaziti prilikom stupanja u kontakt s pojedinim potrošače i prilikom prikupljanja njegovih osobnih podataka, jer je to jedini način za pridobivanje potrošačevog povjerenja koje se manifestira u zadovoljnom i lojalnog korisnika.

## **2.6 Informacijski sustav za upravljanje odnosima s korisnicima i njegova implementacija za uspješno uvođenje koncepta upravljanja odnosima s korisnicima usluga**

Svakom poduzeću koje u svom poslovanju postupa u skladu s konceptom upravljanja odnosima s korisnicima potreban je informacijski sustav koji služi kao sredstvo za ostvarenje takve strategije. Bez odgovarajućeg informacijskog sustava pristup koji je usmjeren prema korisniku ne bi bio održiv. Odabir odgovarajućeg informacijskog rješenja ovisi o resursima poduzeća i da li je on potreban samo za jednu funkciju poslovanja ili za više njih.

Informacijski sustav ili cjelokupno tehnološko rješenje upravljanja odnosima s korisnicima sastoji se od tri dijela: operativnog, analitičkog i kolaborativnog (Müller, Srića, 2005; 127). Operativni dio informacijskog sustava sadrži važne informacije o korisnicima usluga, koji u konačnici pospješuju prodajne, marketinške i uslužne procese kroz kanale kontakata s korisnicima. Njegova ključna funkcija je integracija s drugim informacijskim sustavima tvrtke i mogućnost razmjene podataka. Analitički dio informacijskog sustava upravljanja odnosima s korisnicima predstavlja evaluaciju i analizu podataka, odnosno dobivenih informacija iz prethodno objašnjenog operativnog dijela, na temelju kojih se utvrđuje vrijednost korisnika, donose poslovne odluke kojima je cilj poboljšanje odnosa između korisnika i tvrtke. Zapravo se u analitičkom dijelu interpretiraju prethodno prikupljeni i skladišteni podatci o korisnicima usluga koji su dobiveni iz različitih izvora, na temelju kojih se izvještavaju korisnici sustava upravljanja odnosima s korisnicima. Kolaborativni dio informacijskog sustava obuhvaća upravljanje komunikacijom s korisnicima kroz različite komunikacijske kanale i medije te omogućuje interakciju poduzeća s korisnicima usluga, partnerima i dobavljačima. Na temelju

kolaborativnog dijela sustava stvaraju se kontakti koji generiraju operativne podatke za analizu putem analitičkog sustava upravljanja odnosima s korisnicima. Mnogobrojni informacijski sustavi upravljanja odnosima s korisnicima dožive neuspjeh zbog nedostatka kritičkih informacijskih znanja prilikom kreiranja takvog sustava. Kako bi se cjelokupan sustav razvio uspješno potrebno je razvijati i održavati baze podataka koje sadržavaju podatke o korisnicima. Dakle, svaka baza treba se sastojati od niza tzv. CIF-ova (eng. "Customer Information File"). Informacije koje ulaze u ovakve datoteke prikupljaju se iz različitih izvora i osnovna svrha im je pružiti bolji uvid u potrebe i želje klijenata te omogućiti bolje zadovoljenje njihovih potreba (Lišanin, Palić, 2004; 22).

Sustav upravljanja odnosima s korisnicima treba ispunjavati određene tehničke zahtjeve koji su u skladu s očekivanjima i poslovnim potrebama poduzeća te se o njima govori u nastavku. Potrebno je da ispunjava zahtjeve integracije i povezivanja, odnosno da cjelokupni sustav ima sposobnost integracije u specifičnu tehnološku infrastrukturu poduzeća. Vrlo je važno ispunjenje zahtjeva sigurnosti odnosno omogućenog pristupa samo odabranim osobama te korištenje sustava na individualnoj razini. Odgovarajući sustav upravljanja odnosima s korisnicima treba pružati mogućnost analize izvješća, odnosno izrade izvješća koji su namijenjeni korisnicima na temelju određenih podataka koji su obuhvaćeni te je vrlo bitno da sustav bude funkcionalan, s odgovarajućim potporama i nadogradnjama.

Ne postoji univerzalni informacijski sustav upravljanja odnosima s korisnicima i tehnologija koja odgovara svako poduzeću, već je potrebno prema potrebama poslovanja, veličini poduzeća i resursima koji su na raspolaganju odabrati odgovarajuće softversko rješenje. Osim kupnje softverskog paketa sustava upravljanja odnosima s korisnicima postoji i način razvitka vlastitog te iznajmljivanje istog sustava od nekih specijaliziranih kompanija. Za odluku o implementaciji vlastitog rješenja upravljanja odnosima s korisnicima odlučuju se određena poduzeća zbog potrebe za specifičnom funkcijom upravljanja odnosima s korisnicima koja je jedinstvena i zadovoljava sve potrebe takve strategije. Za manja poduzeća gotovo idealno rješenje je iznajmljivanje softverskog sustava od specijalizirane uslužne tvrtke. Troškovno povoljnije rješenje, brzina implementacije, konstantna podrška i nadogradnja od strane stručnjaka predstavljaju izuzetno bitne značajke iznajmljivanja CRM softverskih rješenja za mala poduzeća.



Konačnu odluku o odabiru tehnološkog rješenja upravljanja odnosima s korisnicima potrebno je razmatrati i od strane korisnika usluga, odnosno kako će ono biti percipirano i hoće li dovesti do željenih financijskih rezultata, no prije svega potrebno je pomno odabrati strategiju usmjerenju prema korisnicima kako bi se ostvarila potpuna funkcionalnost i isplativost tehnologije upravljanja odnosima s korisnicima. Proces implementacija nakon odluke o odgovarajućem rješenju može predstavljati kompleksan proces koji zahtjeva adekvatno upravljanje. Na samom početku procesa implementacije sustava upravljanja odnosima s korisnicima potrebno je definirati cilj, odvojiti cjelokupni implementacijski proces u projekte te odrediti prioritete svakog projekta koji određuje redoslijed implementacije. Do najvećeg broja prepreka i problema dolazi u integraciji poslovnog rješenja upravljanja odnosima s korisnicima na postojeću softversku infrastrukturu poduzeća te je tom dijelu implementacije potrebno podariti posebnu pažnju.

Jasno definirani ciljevi implementacije sustava upravljanja odnosima s korisnicima omogućuju i lakše mjerenje rezultata, odnosno isplativosti investicije u koncept upravljanja odnosima s korisnicima. Aktivnosti upravljanja promjenama do kojih se dolazi implementacijom sustava upravljanja odnosima s korisnicima predstavljaju najveći izazov svakom poduzeću koji zahtijevaju treninge svih korisnika sustava, jasno definiranu strategiju, uključenosti i potporu svih razina organizacije poduzeća.

### **3 Komunikacijske aktivnosti u poduzeću**

Komunikacija predstavlja jednu od značajnih osobina današnjeg doba te ju je posebno zanimljivo promatrati kao aktivnost poduzeća pri nastupu na tržištu. Prije proučavanja tržišne komunikacije potrebno je spomenuti temeljne činitelje, oblike i vrste komunikacije kako bi se u potpunosti mogla razumjeti i analizirati uspješnost komunikacijskih aktivnosti određenog poduzeća. Kreiranje učinkovite, dobre i prihvatljive komunikacije s korisnicima jedna je od najvažnijih zadaća marketinga, čime se postiže djelotvornosti i pozicioniranje poduzeća na tržištu s ciljem stvaranja imidža, lojalnih korisnika usluga i u konačnici povećanje prodaje. Za učinkovito sporazumijevanja s kupcima navodi se i uporaba "treće veličine" u komunikaciji, neovisno o cijeni, promidžbenim akcijama i kakvoći, a ona podrazumijeva usredotočenost na posebne potrebe i navike kupaca. Mogućnosti "treće veličine" u koju se uključuju kupci te se uspostavlja važan temelj za uspješnu komunikaciju, predstavlja dodatak trenutačnoj i nužnoj usredotočenosti na cijenu i promidžbu (Pavlović, 2011; 55). Potrebno je pažljivo odabrati oblike komunikacije kojima će se poduzeće koristiti pri svom nastupu na tržištu, sve u skladu s potrebama, željama i zahtjevima svojih sadašnjih i potencijalnih kupaca ili korisnika usluga.

Različite reakcije ljudi na iste komunikacijske poruke dovele su do komunikacije koja je prilagođena segmentu potrošača i njihovu zainteresiranost za određene sadržaje. Prilagođena komunikacija na temelju koncepta upravljanja odnosima s korisnicima, nešto je što potrošači i korisnici usluga priželjkuju, jer im je svakodnevno slanje nepotrebnih informacija o proizvodima koje uopće ne koriste ili im nisu potrebni već postalo poprilično zamorno. Bez obzira o kojem obliku komunikacije se govori, koji je njezi cilj, da li je ona prilagođena korisnicima ili nije za njezin uspjeh vrlo je važno da se postigne podjela misli između pošiljatelja komunikacijskog sadržaja i primatelja. To se postiže primjenom sličnog značenja poslanih simbola u komunikacijskoj poruci i odabirom razumljivog jezika za sudionike u procesu komunikacije. Kod značenja poslanih simbola u komunikacijskoj poruci vrlo je važno naglasiti verbalnu i neverbalnu komunikaciju koje čine kodni sustav sastavljen od jezičnog sustava i mimika, gesta i intonacija. Uspješnost marketinške komunikacije određenog poduzeća leži u izboru verbalne i neverbalne komunikacije koje se koriste u komunikacijskoj poruci s ciljem izazivanja željene reakcije.

### 3.1 Određenje pojma i oblika komunikacije

Komunikacija predstavlja vrlo složen proces te je za njeno potpuno razumijevanje potrebno poznavanje socijalnog okruženja pošiljatelja i primatelja te poznavanje njihove sposobnosti za razumijevanje svakog elementa poruke koji se sastoje od verbalnog i neverbalnog dijela. Pojam i značaj komunikacije je vrlo širok i složen te se za njegovo objašnjenje primjenjuju brojne definicije, kako iz područja marketinga tako i iz mnogih drugih znanstvenih područja poput semantike, sociologije, psihologije, informatike...

Jedan od prvih teoretičara koji je definirao pojam komunikacije bio je C.H. Kooley 1909. godine, te njegova definicija glasi: "Pod komunikacijom se podrazumijeva mehanizam pomoću kojeg ljudski odnosi egzistiraju i razvijaju se, a čine ga svi simboli sa sredstvima njihova prenošenja u prostoru i njihova očuvanja u vremenu. Tu se uključuje izraz lica, stav, geste, ton glasa, riječi, pismo, tisak, telegraf, telefon i sve ono što vodi do posljednjeg postignuća u osvajanju prostora i vremena" (Kesić, 2003; 8). Ljudi su društvena bića koji imaju potrebu za slanjem i primanjem određenog komunikacijskog sadržaja kako bi bili informirani i razvijali se a komunikacija upravo to omogućuje. Jedna od značajnijih definicija komunikacije koja se i danas primjenjuje navedena je u nastavku.

"Komunikacija predstavlja složen proces prijenosa informacija, ideja, osjećaja, verbalnih i neverbalnih sredstvima između dviju ili više osoba i koji je prilagođen određenoj društvenoj situaciji" (Kraljević, Perkov, 2014; 18).

Komunikaciju treba promatrati kao odnos između pošiljatelja i primatelja kojemu je cilj jedinstveno tumačenje poruke. Sudionici u komunikaciji, odnosno pošiljatelj i primatelj žive u drugačijim okruženjima, imaju različita uvjerenja, vrijednosti i stavove te zbog toga nije jednostavno postizanje jednako tumačenje komunikacijskog sadržaja. Ono je najčešće uvjetovano profesionalnošću komunikatora i konteksta u kojemu se poruka prima te cjelokupnim psihološkim i sociološkim stanjem pošiljatelja i primatelja poruke.

Ovisno o broju sudionika koji sudjeluju u procesu prenošenja komunikacijskog sadržaja, komunikacija se može odvijati u obliku međusobne, masovne i izravne komunikacije.

Međusobna komunikacija predstavlja proces prenošenja misli jezikom ili nekim drugim simbolima, uz prisutnost pošiljatelja i primatelja i mogućnost izmjena uloga i dobivanja neposredne povratne informacije (Kesić, 2003; 14).

Međusobna komunikacija uključuje sudionike odnosno pošiljatelja i primatelja koji mogu biti pojedinci i uže grupe, a u proces komunikacije ulaze s ciljem koji žele da bude postignut unutar tog procesa. Ukoliko se međusobna komunikacija odvija između užih grupa postoji mogućnost izdvajanja lidera skupine te ako se samom komunikacijom želi utjecati na pojedinca, nužno ga je izdvojiti iz grupe koja utječe na komunikacijski tijek i njegovo ponašanje.

O tome kakvi će biti učinci međusobne komunikacije odlučuju mnogobrojni čimbenici o kojima su provedena brojna istraživanja, kako bi se što više moglo utjecati na sam ishod i učinak komunikacije te kako bi se izbjegle negativne posljedice. Utjecaj i uspješnost povodjenja cilja komunikacije uvjetovani su i prirodom poruke koja predstavlja temelj komuniciranja. Istraživanjima je dokazano da su efikasnije one informacije koje su dobivene od strane povjerljive osobe te iz kojih pojedinac sam može iznijeti zaključak.

Suprotno međusobnoj komunikaciji javlja se masovna komunikacija koja sadrži određeni medij koji predstavlja posrednika u prenošenju komunikacijske poruke. Medij koji se koristi najčešće odvaja vremenski i prostorno pošiljatelja poruke od primatelja te iste poruke. Ovakav oblik komunikacije podrazumijeva jednog pošiljatelja poruke i više primatelja te predstavlja javno komuniciranje koje je pod utjecajem javnog nadzora, javnosti i drugih društvenih organizacija koje uvelike mogu ograničavati i utjecati na komunikacijski sadržaj putem cenzuriranja. Poruka koja se prenosi pute masovne komunikacije mora biti aktualna, jednostavna za razumijevanje jer je namijenjena širokoj publici koja je heterogena. Da bi se izbjegle moguće pogreške u procesu dekodiranja poruke potrebno je dobro poznavati publiku kojoj je poruka namijenjena, na način da se sustavno istražuje tržište.

Masovna komunikacija danas se najčešće provodi putem Interneta zbog mogućnosti osobne prilagodbe komunikacije poruke, vremenske neograničenosti i povezanosti na svim razinama. Internet daje mogućnost stvaranja sadržaja na različite načine i u različitim oblicima, koji su najčešće mnogo atraktivniji i bolji od prijenosa poruke putem tradicionalnih medija poput televizije, radija, novina i časopisa. Korištenje Interneta dovelo je do mnogih promjena u marketinškoj komunikaciji poduzeća te se pretpostavlja da će se ovim oblikom masovnog

komuniciranja u budućnosti prenositi sve informacije, što će dovesti do potpunog zastarijevanja tradicionalnih oblika komunikacije.

Izravna komunikacija kao jedan od temeljnih oblika komuniciranja, podrazumijeva korištenje određenih promocijskih sredstva poduzeća za komunikaciju s odabranim segmentom. Na takav način postiže se izravna reakcija primatelja poruke, što čini cilj ovog oblika komunikacije. Kao i kod masovne, najkorišteniji oblik izravne komunikacije je također Internet koji omogućava stupanje u izravan kontakt s potrošačem te svakodnevno obavješavanje o promotivnim aktivnostima, novostima i akcijama određenog prodajnog asortimana. Takvim nastupom se stvara lojalan odnos između potrošača i određenog poduzeća. Izravna komunikacija poduzeća poprima sve veću važnosti u vrijeme široke ponude istovrsnih proizvoda različitih kompanija, velikog pritiska tržišta ponude na tržište potražnje, odnosno kupce putem promotivnih aktivnosti, svakodnevnog oglašavanja te plasiranja nepotrebnih informacija o proizvodu i uslugama putem razlikih oblika oglašavanja. Oblik izravne komunikacije odvija se neposredno između prodavača i potencijalnog ili stvarnog kupca pri odabiru proizvoda ili pružanja usluge na samom mjestu prodaje. Izravnu komunikaciju na prodajnom mjestu potrebno je održavati na odgovarajućoj razini, odnosno da se putem nje ne zadire u kupčevu privatnosti te da dopušta kupcu da sam donese odluku. Putem izravnog komuniciranja od strane prodajnog osoblja moguće je uspostaviti trajan odnos te dobiti povratnu informaciju koja je vrlo važna jer omogućuje mjerenje uspješnosti promocijskih aktivnosti.

Komunikacijski oblici izravno su povezani s temeljnim funkcijama marketinškog procesa, jer se putem njih nastoji objasniti djelovanje pojedinog oblika na ponašanje potrošača. Odabir oblika komunikacije predstavlja poveznicu između poduzeća i tržišta čime se grade zajedničke vrijednosti i stimulira potražnja za određenim proizvodom ili uslugom.

### **3.2 Komunikacijske funkcije i važnost mjerenja učinkovitosti komunikacije**

Promatrajući učinke s vremenskog aspekta koje komunikacija može proizvesti dolazi do manifestne i latentne funkcije. Manifestne funkcije komunikacije odražavaju očekivane rezultate i aktivnosti koje predstavljaju ujedno i cilj komunikacijske poruke, dok iz latentnih funkcija proizlaze neželjeni rezultati. Neželjeni rezultati vidljivi su u onim situacijama kada određena oglašivačka kampanja nije dovela do željenih rezultata, zbog toga jer je potrošači nisu dekodirali

na željen način. S aspekta sadržaja komunikacije i učinaka koje ona može izazvati, funkcije masovne komunikacije jesu: informativna, edukativna, rekreativna i persuazivna (Kesić, 2003; 19). Svaki oblik komunikacije sadrži svaku od navedenih funkcija, samo što udio i značaj pojedine funkcije varira sukladno cilju komunikacijske poruke. Kod oglašivačkih kampanja dominira persuazivna funkcija koja predstavlja informativnu i uvjeravajuću funkciju.

Informativnom funkcijom u oglašavanju ističu se funkcionalnosti određenog proizvoda ili učinci koji nastaju pružanjem određene usluge te se zajedno s uvjeravajućom funkcijom potiče primatelja komunikacijskog sadržaja na akciju.

Komunikacija na tržištu i unutar organizacija svakim danom dobiva na svojoj važnosti te poduzeća sve više ulažu u njen razvitak i poboljšanje. Kako bi se komunikacija provela što efikasnije, potrebno je provoditi određena istraživanja i mjerenja njezine učinkovitosti. Istraživanje i mjerenje učinkovitosti omogućavaju poboljšanje komunikacije u odnosu na njeno prijašnje stanje.

Pri mjerenju učinkovitosti određene marketinške komunikacije analiziraju se sljedeći elementi (Kesić, 2003; 508):

- Čimbenici pošiljatelja – potrebno je pomno izabrati osobu koja će predstavljati pošiljatelja poruke, brinuti o njezinom imidžu na tržištu i o samoj povezanosti imidža poduzeća i odabrane osobe.
- Učinkovitost poruke – treba voditi računa o strukturi i sadržaju poruke, o njezinoj jasnoći, te jačini komunikacije. Prikladno strukturi i sadržaju potrebno je odabrati odgovarajući kanal komunikacije.
- Učinkovitost medija – Udio medija u ukupnih troškovima komunikacije je vrlo značajan te neprestano raste, te je potrebno donijeti dobru odluku pri izboru medija, vremenu i učestalosti emitiranja, te samoj duljini promotivne kampanje, jer se na taj način mogu izbjeći dodatni troškovi.

Za provedbu potpune analize učinkovitosti potrebno je istražiti i reakciju potrošača, odnosno primatelja poruke na različite sadržaje i simbole. Unatoč metodama za istraživanje kao što su fokus grupe, osobne ankete te razne projektivne tehnike poduzeća nailaze na probleme pri mjerenju učinkovitosti komunikacijskog sadržaja. Vrlo je teško prepoznati učinke koji proizlaze

iz određenih komunikacijskih aktivnosti zbog ostalih marketinških pothvata koji se najčešće poduzimaju istodobno.

Izdaci koji su potrebni za provođenje takvih istraživanja vrlo su visoki te postoje mnoga neslaganja od strane marketinških stručnjaka o mjerodavnosti rezultata samog istraživanja.

Vrlo je važno prije samog plasiranja komunikacijskog sadržaja poznavati segment kojem je poruka namijenjena, želje i potrebe kupaca iz tog segmenta te načine primanja komunikacijske poruke. O tome može ovisiti uspješnost komunikacije neovisno o njenom sadržaju.

### **3.3 Marketinško komunikacijski splet**

Informacije o pojedinim poduzećima i njihovim proizvodima upućuju se odabranoj publici, odnosno tržišnom segmentu putem marketinške komunikacije kojoj je svrha utjecati na kupovne odluke i ponašanje kupaca.

Temeljna obilježja marketinške komunikacije jesu (Kesić, 2003; 29):

1. Utjecati na ponašanje.
2. Početi od potrošača ili potencijalnog kupca.
3. Korištenje jednog ili svih oblika komunikacije.
4. Postizanje sinergijskih učinaka.
5. Građenje dugoročnog odnosa s kupcima.

Utjecati na ponašanje putem marketinške komunikacije predstavlja aktivnost koja mijenja trenutačno kupovno ponašanje ili ga učvršćuje s ciljem odabira određenog proizvoda. Svaka marketinška komunikacija ne može rezultirati kupovinom od strane potrošača, već se treba uskladiti s karakteristikama proizvoda. Kod uvođenja novog proizvoda na tržište potrebno je da marketinška komunikacija bude ponajprije usmjerena na upoznavanje potencijalnih kupaca sa značajkama, posebnostima i prednostima određenog proizvoda. Nakon toga je potrebno stvoriti interes i želju za posjedovanjem određenog proizvoda te tek onda očekivati kupnju.

Sljedeće važno obilježje je prilagodba same komunikacije karakteristikama potrošača, odnosno cjelokupan proces i strategiju takve komunikacije treba započeti od potrošača ili potencijalnog kupca, kako bi komunikacija bila što uspješnija u postizanju unaprijed određenih ciljeva. Pri

ovom obilježju vrlo je bitno poznavati publiku kojoj je marketinška komunikacija namijenjena, njihove kupovne navike te ostale preferencije.

Kod korištenja jednog ili svih oblika komunikacije i postizanja sinergijskih učinaka dolazi se do integrirane marketinške komunikacije, koja predstavlja primjenu različitih oblika komunikacije koji su značajni za potrošače i potencijalne kupce s ciljem postizanja određenih učinaka. Kombinacija bilo kojeg oblika komunikacije i medija uz uvjet da se oni međusobno nadopunjavaju, odnosno postižu sinergijski učinak, dovodi do poticanja kupaca na kupnju određenog proizvoda. Svaka uspješna marketinška komunikacija zahtjeva izgradnju dugoročnog odnosa između poduzeća, proizvoda ili usluga koje ono pruža i kupca. Također, mnogo je isplativije i jednostavnije za poduzeće zadržati postojeće kupce nego pridobivati nove, što iziskuje puno više vremena i resursa.

Temeljne funkcije marketinške komunikacije jesu privlačenje pažnje, stvaranje interesa, kreiranje pozitivne percepcije o nekom proizvodu, usluzi ili poduzeću te poticanje na kupovinu. Ovisno o tome koje putove marketinška komunikacija koristi te vremenski okvir koji je potreban za dobivanje željenih učinaka i ciljeva dijeli se u dvije grupe. U prvu grupu ubrajaju se oglašavanje, izravno oglašavanje, unaprjeđenje prodaje, čiji je cilj izravno komuniciranje i dobivanje neposrednih učinaka koji su najčešće vezani uz specifičnu marku proizvoda ili uslugu. U drugu grupu ubrajaju se odnosi s javnošću, publicitet, institucionalno oglašavanje i sponzorstvo kao komunikacijski oblici koji zahtijevaju dulje razdoblje za postizanje željenih učinaka (Kesić, 2003; 32). Bez obzira u koju grupu se ubrajaju svaki oblik marketinške komunikacije ima cilj stvoriti pozitivno mišljenje, preferenciju i kupovinu proizvoda ili usluga. Marketinška komunikacija se u literaturi pojašnjava kao komunikacijski miks ili marketinški miks kojeg čine (Kesić, 2003; 33):

1. Oglašavanje
2. Izravna marketinška komunikacija,
3. Unaprjeđenje prodaje,
4. Osobna prodaja,
5. Odnosi s javnošću,
6. Publicitet,
7. Vanjsko oglašavanje.



Svaki oblik marketinško komunikacijskog miksa može djelovati zasebno ili u integraciji s ostalim oblicima koji onda zajedno čine integriranu marketinšku komunikaciju. Pojedini oblici detaljnije se obrađuju u nastavku.

### **3.3.1 Oglašavanje**

Oglašavanje kao sastavni dio marketinško komunikacijskog spleta suvremena je aktivnost svakog marketinga poduzeća te je bez njega komunikacija poduzeća na tržištu gotovo i nemoguća.

Oglašavanje se može definirati kao neosobni, plaćeni oblik komunikacije usmjeren veoma širokoj publici s ciljem informiranja, stvaranja pozitivne predispozicije i poticanja na kupovinu (Kesić, 2003; 33).

Neosobna dimenzija oglašavanja podrazumijeva da se pri komunikaciji koristi široki aspekt masovnih medija za prijenos poruke, poput radija, novina, časopisa, televizije i Interneta. Najčešće komunikacijska poruka nije prilagođena pojedinom potrošaču te su troškovi oglašavanja relativno niski u odnosu na ostale oblike komunikacije, posebice zbog toga jer se radi o podosta velikom broju primatelja. Kroz oglašavanje je moguće vrlo dobro uspostaviti diferencijaciju od ostalih proizvoda i kreirati imidž poduzeća, jer se pri takvom obliku marketinške komunikacije najčešće koriste audiovizualna svojstva za prijenos poruke. Takvim putem se primateljima može na bolji način dočarati komunikacijski sadržaj, čime se smanjuje mogućnost nastajanja pogreške u dekodiranju od strane primatelja. Do bitne razlike u oglašavanju dolazi kad poduzeće komunicira na tržištu potrošača ili na tržištu poslovne potrošnje. Oglašavanje na tržištu potrošača se provodi putem oglašavanja primarne naspram selektivne potražnje kroz nacionalno, maloprodajno ili lokalno oglašavanje. Pri primarnom oglašavanju potiče se potražnja za općom klasom proizvoda ili čitave industrije, dok se selektivnim oglašavanjem potiče potražnja za određenom markom proizvoda. Komunikacija poduzeća na tržištu poslovne potrošnje odvija se najčešće putem institucionalnog, profesionalnog oglašavanja i oglašavanja razmjene. Institucionalno oglašavanje je usmjereno pojedincima koji kupuju ili imaju ključnu ulogu u procesu donošenja odluke o kupovini industrijske robe ili usluge. Kod takvog oblika oglašavanja na tržištu poslovne potrošnje poruke proizvoda koje se prenose najčešće predstavljaju inpute u procesu proizvodnje ostalih proizvoda. Profesionalnim

oglašavanjem utječe se na osobe stručnih zanimanja kako bi ih se potaklo na korištenje određenog proizvoda ili usluge u svojem poslovanju. Ono se koristi i u situacijama kada se želi postići da osobe profesionalnih zanimanja poput liječnika, stomatologa, profesora i ostalih preporuče uporabu određenog proizvoda ili korištenje neke usluge krajnjem potrošaču. Oglašavanje razmijene kao treći oblik oglašavanja na tržištu poslovne potrošnje usmjereno je sudionicima marketinškog kanala kao što su trgovci, posrednici, distributeri i ostali koji skladište, promoviraju i preprodaju proizvode određenog poduzeća svojim kupcima koji su ujedno i krajnji potrošači.

### ***3.3.2 Izravna marketinška komunikacija***

Izravna marketinška komunikacija kao značajan oblik komunikacije poduzeća koja je ujedno i najbrže rastuće područje marketinga današnjice, omogućava izravnu komunikaciju poduzeća s odabranim segmentom. Putem izravne marketinške komunikacije dobivaju se primarne informacije direktno od potrošača ili potencijalnih kupaca. Oblici koje poduzeća koriste za izravnu komunikaciju s potrošačima ili korisnicima usluga mogu biti: izravna prodaja, marketinške baze podataka, Internet, telemarketing i ostale tradicionalne metode (slanje izravne pošte i kataloga). Slanje letaka i kataloga danas su još uvijek popularne metode izravne marketinške komunikacije jer mogu biti prilagođene pojedinom korisniku te omogućavaju dobro usmjerenje poruka. Vrlo je važno promotivni materijal prilagoditi krajnjem korisniku usluga i kupcu kako bi se moglo dodatno uštedjeti na tiskarskim troškovima i troškovima distribucije. Za prilagodbu potrebama korisnika koriste se baze podataka koje omogućuju slanje pravovremenih i korisnih informacija o nekom proizvodu ili usluzi krajnjem primaocu. Time se izostavlja buka u komunikacijskom kanalu, odnosno primatelja se ne zatrpava promotivnim letcima koji njemu ne koriste te ne utječu na njegove kupovne odluke.

Promotivni letci i katalogi danas se vrlo često šalju i putem elektroničke pošte, što je dobar način za mjerenje efikasnosti te omogućava veću vremensku izloženost kod primatelja. Izravna marketinška komunikacija vrlo je značajna i na tržištu poslovne potrošnje gdje je nekada dominirao izravan kontakt. Napredak informacijske tehnologije omogućio je da se izravna komunikacija odvija putem elektroničkog i telekomunikacijskog oblika. Baze podataka koje se svakodnevno osvježavaju i nadopunjuju omogućuju praćenje kupaca te u svakom trenutku daju uvid o promjenama u ponašanju i kupovnim navikama.

### ***3.3.3 Unapređenje prodaje***

Unapređenje prodaje kao element marketinško komunikacijskog miksa nekog poduzeća čine promocijski naponi koji nadopunjuju ostale oblike, poput oglašavanja i osobne prodaje te čine ih efikasnijima.

Jednostavna definicija unapređenja prodaje kaže da su to sve one aktivnosti koje pribavljaju dodatnu vrijednost ili poticaj prodavačima, distributerima ili neposrednim potrošačima i u načelu imaju za cilj stimuliranje izravne prodaje. U osnovi postoje dvije temeljne grupe unapređenja prodaje: usmjerenog potrošačima i usmjerenog trgovačkim posrednicima (Kesić, 2003; 36).

Unapređenje prodaje koje se usmjereno ka potrošačima obuhvaća aktivnosti odnosno promocijske materijale koji se dijele na mjestu same prodaje određenog proizvoda ili usluge, poput uzorka, kupona, igra na sreću i ostalih. Aktivnosti koje se poduzimaju pri unapređenju prodaje koja je usmjerena ka potrošačima stimuliraju potencijalne kupce na kupnju proizvoda u vrlo kratkom razdoblju, što smanjuje proces donošenja odluka o kupovini.

Kada je unapređenje prodaje usmjereno prema posrednicima ono se odvija u obliku cjenovnih i promocijski popusta, trgovačkih izložba na kojima se proizvod demonstrira te ostalih oglašavanja i uređenja interijera na samom mjestu prodaje.

Aktivnostima unapređenja prodaje kao oblicima marketinškog spleta ne može se dugotrajno osigurati razlog za kupovinu određenog proizvoda, mijenjati negativan stav o određenom proizvodu usluzi te stvarati lojalnost. Usprkos tim nedostacima, poduzeća unapređenje prodaje vrlo često koriste kao neke od glavnim marketinških aktivnosti jer smatraju da je njezin doprinos ukupnom povećanju prodaje puno veći te ukoliko se prodaja razvija prateći suvremene trendove na tržištu može dovesti poduzeće u konkurentniju i bolju tržišnu poziciju.

### ***3.3.4 Osobna prodaja***

Osobna prodaja predstavlja izravan kontakt prodavača s kupcem, pri čemu nastoji utjecati na njegovu odluku o kupovini informirajući ga o karakteristikama proizvoda. Temeljna funkcija ovog komunikacijskog miksa je povezivanje proizvoda i njegove uporabne vrijednosti s temeljnim potrebama kupaca. Osobna prodaja je značajnija pri pružanju usluga zbog samih karakteristika uslužnih djelatnosti gdje dolazi do izražaja stručnost i adekvatna priprema samog prodavača, njegove komunikacijske vještine te pristup kupcu.

Svrstava se u jedan od najskupljih oblik marketinške komunikacije, ali i najefikasniji oblik. Za njezino adekvatno provođenje potrebno je obrazovati prodajno osoblje, naučiti ga o individualnom pristupu i komunikacijskim vještinama. Pri pružanju informacija prodajno osoblje je u izravnom kontaktu s kupcima ili korisnicama usluga te dobiva povratnu informaciju koja je izuzetno značajna. Prodajno osoblje osim uobičajenih uloga može imati i zadatke koji su vrlo važni za daljnji razvoj proizvoda i prodajnu uslugu, poput anketiranja i promatranja kupca u procesu kupovine. Također, kod izravne prodaje vrlo je mala mogućnost zabune prilikom prenošenja poruke, ali je još uvijek zbog svoje skupoće najprikladnija na tržištu poslovne potrošnje.

### **3.3.5 Odnosi s javnošću**

Odnosi s javnošću predstavljaju dugoročnu i planiranu aktivnost marketinške komunikacije, koja je pod kontrolom same organizacije, odnosno poduzeća. Njihovom funkcijom se vrednuju stavovi publike, odnosno tržišta prema određenom poduzeću, proizvodu ili usluzi te se na temelju vrednovanih stavova usmjeravaju i kreiraju aktivnosti kojima je cilj stvaranje pozitivnog imidža ili uklanjanja postojećih negativnih mišljenja i stavova. Dobro vođenje odnosa s javnošću doprinosi ostvarenju strateških ciljeva na način da mijenja stavove potrošača, doprinosi poboljšanju imidža ili brenda poduzeća, jača veze s ulagačima i povećava reputaciju poduzeća u javnosti. Osim objavljivanja raznim informacija i sadržaja, odnosi s javnošću također prate i povratne informacija, odnosno reakcije i mišljenja ciljne populacije. Neovisno o tome koliko su odnosi s javnošću uključeni u promociju proizvoda, usluge ili samog poduzeća, oni su prvenstveno usmjereni na interno – eksternu izgradnju imidža, identiteta i ugleda nekog poduzeća. Selektivnim i kontinuiranim praćenjem informacija dobivenih iz medija, njihovom pohranom i razvrstavanjem prema unaprijed utvrđenim kriterijima može se dobiti podatak o člancima koji su izazvali pozitivne ili negativne učinke u određenom razdoblju, informacije o objavama koje su rezultirale pozitivnim ili negativnim reakcijama i ostalo. Ti podatci služe za mjerenje trenutne uspješnosti odnosa s javnošću te njegov utjecaja na kreiranje pozitivnog identiteta poduzeća.

### **3.3.6 Publicitet**

Veća poduzeća i organizacije koje njeguju svoj imidž te su prisutna u javnosti imaju svoj publicitet koji je pod kontrolom medija. Poduzeće na njega može utjecati svojim aktivnostima, međutim nad publicitetom ne može imati kontrolu. Publicitet predstavlja neplaćeni oblik komunikacije koji pruža širi i pouzdaniji opseg informacija s mnogo manje potencijalnog sadržaja, koji se nalazi u uredničkim djelima masovnih medija, zbog zanimljivih novosti koje se u njima iznose (Kesić, 2003; 37). Prednost publiciteta pred ostalim oblicima promocije očituje se u kredibilitetu poruke koja se objavljuje od strane neovisnog izvora, odnosno nije objavljena od strane poduzeća ili organizacije za koju se sadržaj poruke vezuje. Troškovi objavljivanja takvog sadržava su vrlo niski za razliku od troškova koji nastaju kao posljedica ostalih oblika marketinško komunikacijskog spleta. U konačnici cilj publiciteta je kao i kod odnosa s javnošću, kreiranje novog ili repozicioniranje postojećeg imidža poduzeća, marke ili brenda te stvaranje pozitivne percepcije kod kupaca ili korisnika.

### **3.3.7 Vanjsko oglašavanje**

Vanjsko oglašavanje predstavlja oblik oglašavanja koji omogućuje prenošenje reproduciranog sadržaja svakodnevno te se najčešće koristi za lansiranje novog proizvoda ili usluge, podizanje ili zadržavanje postojeće svijesti o određenom brendu ili za pojačavanje efekta oglašavanja u drugim medijima. Vanjsko oglašavanje predstavlja jedno od najstarijih oblika oglašavanja putem kojeg je moguće dostići željeni segment na nacionalnim, regionalnim i lokalnim razinama. Zemljopisno je fleksibilan element marketinškog miksa te se preporučuje da poruka koja se njime prenosi bude predstavljena na slikovit način uz kratak i sažet tekstualni dio. Sadržaj koji se prenosi ovim putem može se prilagođavati samoj lokaciji izlaganja te se najčešće prenosi putem panoa, oglasnih ploča čiji troškovi zakupa su najniži u usporedbi s ostalim medijima i oblicima oglašavanja. Za vanjsko oglašavanje može se koristiti i tranzitno koje se dijeli na stacionarno i pokretno. Stacionarno oglašavanje koristi se na autobusnim, željezničkim i ostalim stajalištima, te uz razne manje i veće prometnice. Predmeti koji čine dio komunikacijskog sadržaja koji koriste stacionarno oglašavanje su najčešće proizvodi široke potrošnje koji se prenose na mjestima gdje se kreće populacija kojoj je sam proizvod namijenjen. U pokretno tranzitno oglašavanje ubrajaju se autobusi, tramvaji i podzemna željeznica, koji omogućuju oglašavanje proizvoda na samim prijevoznim sredstvima i u njihovoj unutrašnjosti.

### **3.4 Psihološki elementi upravljanja odnosima s korisnicima kroz komunikacijske aktivnosti poduzeća**

Mnogobrojne komunikacijske aktivnosti i sve veći pritisak na potrošača koji dolaze do pretjeranog primitka informacija može stvoriti negativan utjecaj na lojalnost. Klasični oblici marketinške komunikacije nekog poduzeća uglavnom su usmjereni na informiranje potrošača o funkcionalnostima proizvoda s ciljem njihova pridobivanja, ne uzimajući pritom u obzir da veći utjecaj oko odabira određenog proizvoda ima komunikacija od usta do usta, odnosno preporuka i imidž koji se stvara korištenjem tog istog proizvoda. Svaka osoba posjeduje određeni imidž te je pod utjecajem mišljenja okoline u kojoj se kreće. Imidž osobe i utjecaj okoline može uvelike utjecati na odluku o kupovini određenog proizvoda. Sve ovisi o tome da li se imidž proizvoda i organizacije koja ga plasira na tržište poklapa s imidžom kupca. Sukladno tome poduzeće treba konstantno prilagođavati elemente koje su pod njegovim nadzorom kao što je komunikacija kako bi se uklopilo u željeni imidž potrošača. Prije svega je potrebno istražiti ciljnu skupinu potrošača, spoznati njegove stavove, želje i potrebe kako bi se na kvalitetan način proizvod ili usluga prihvatila od te iste skupine prilikom plasmana na tržište. Imidž određenog proizvoda koji se manifestira kroz kupovinu i lojalne potrošače stvara se kroz komunikaciju poduzeća i kroz komunikaciju proizvoda. Na komunikaciju imidža poduzeća utječu: zaposlenici, partneri u poslovanju i stvaranju proizvoda, dobavljači, pozicija na tržištu, kupci i proizvođači. Na komunikaciju imidža proizvoda odnosno vezivanje proizvoda uz konkretan način života najviše utječu: njegove performanse, zadovoljstvo korisnika, cijena, stavovi koji se vežu uz određeni proizvod ili uslugu i percipirane vrijednosti.

Određeni proizvod može imati najbolje organiziranu komunikacijsku kampanju no ona neće biti uspješna odnosno neće proizvesti željeni učinak ukoliko se imidž tog proizvoda ne poklapa sa željenim imidžom potrošača. Kupovinom određenom proizvoda potrošači ponekad žele povećati svoj ugled i trenutačni imidž, pa je potrebno pristupiti s oprezom u osmišljavanju kampanje za određeni proizvod.

Razlika između pojma imidž i identitet pronalazi se u tome što je identitet slika o određenom poduzeću ili osobi koja je nastala kao posljedica određenih aktivnosti, te predstavlja zapravo kako određena osoba ili organizacija percipira samog sebe, dok se imidž izražava kao percepcija koju netko drugi ima o određenoj osobi ili organizaciji. Do odstupanja između imidža i identiteta

dolazi ukoliko komunikacija nije dovoljno jasna ili nije na kvalitetan način provedena. Organizacije najčešće nedovoljno poznaju ciljnu skupinu te zbog toga dolazi do kreiranja neželjenog imidža. Kako bi se takva situacija spriječila potrebno je spoznati karakteristike ciljne skupine i na pravilan način kodirati informacije kako bi se kroz komunikaciju odražavao identitet koji bi se pretvarao u imidž tog istog poduzeća. Ukoliko se imidž proizvoda podudara s imidžom potrošača on je spreman u nekim situacijama platiti i višu cijenu jer posjedovanje tog proizvoda mu pruža osjećaj samopotvrđivanja i zadovoljstva. Od gotovo svakog proizvoda se danas očekuje da nakon ispunjavanja svoje osnovne funkcije podrži i određeni životni stil i imidž kupca. Postojanje odnosa s određenim poduzećem koji doprinosi statusnom značaju u društvu može u određenim situacijama motivirati kupca da uspostavi dugoročne lojalne odnose, koji za poduzeća ima neizmjernu vrijednost.

## **4 Analiza provođenja koncepta upravljanja odnosima s korisnicima na primjeru poduzeća dm**

U nastavku rada analizira se trenutno tržišno stanje poduzeća dm, marketinška komunikacija, provođenje koncepta upravljanja odnosima s korisnicima te programa vrijednosti. Detaljno se analiziraju marketinške komunikacije koje poduzeće provodi te njihovu prilagodbu na temelju podataka koje posjeduju o svojim kupcima. Poduzeće djeluje na globalnom tržištu te pozitivnim poslovnim rezultatima dokazuje da osluškuje potrebe i želje svojih kupaca.

### **4.1 Osnovni podatci o poduzeću i analiza tržišne pozicije**

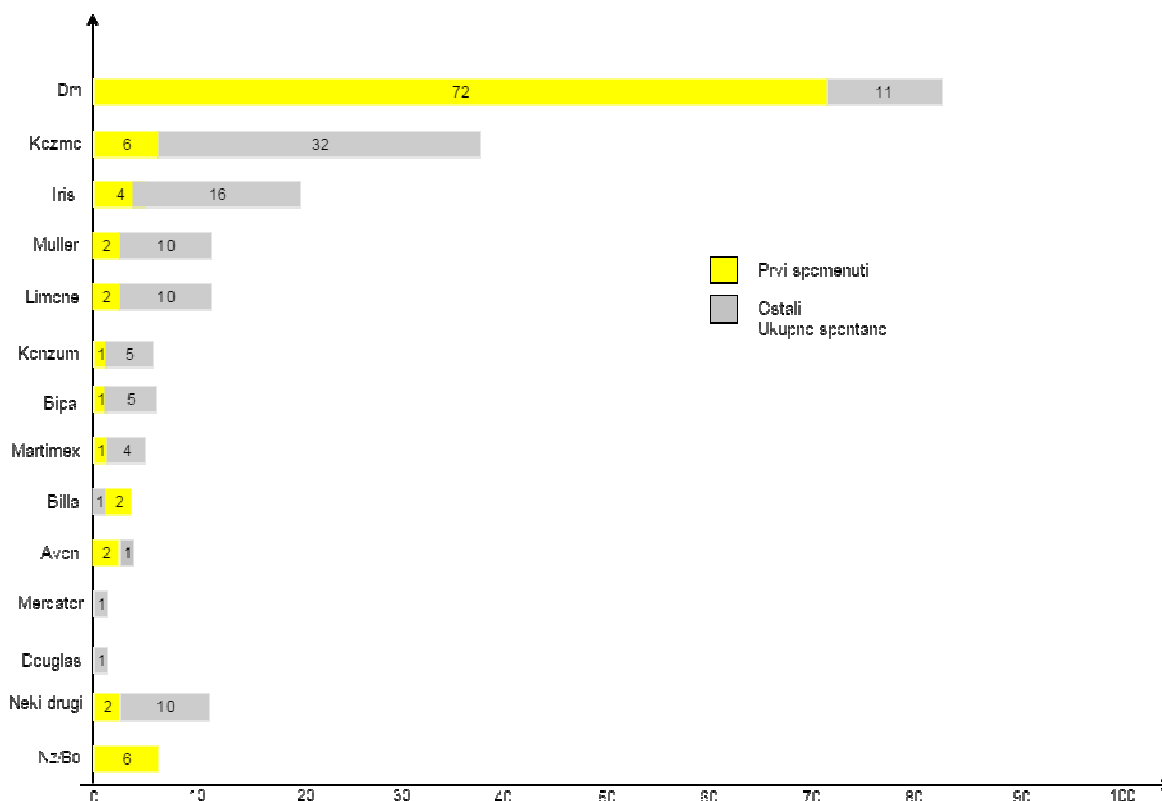
Dm-drogerie Markt je poduzeće koje predstavlja jedno od najvećih drogerijskih lanaca u srednjoj i jugoistočnoj Europi te je danas sa 156 prodavaonica zastupljen i po cijeloj Hrvatskoj. Dugi niz godina poduzeće bilježi pozitivan poslovni rast te je šest godina zaredom proglašeno najboljim poslodavcem u Hrvatskoj. Asortiman poduzeća obuhvaća više od 16.700 drogerijskih proizvoda iz područja zdravlja i ljepote, dječje hrane i njege, domaćinstva, foto usluga i dodatnog asortimana poput hrane za kućne ljubimce, tekstila i sezonskih proizvoda. U širokom asortimanu drogerijskih proizvoda nalaze se i 25 robnih marki poduzeća, koje pokrivaju gotovo sve kategorije asortimana. Cjelokupno poslovanje poduzeća temelji se na čovjeku koji je u središtu svih poslovnih aktivnosti. Zadržavanje postojećih kupaca i stvaranje lojalnog odnosa primarni su ciljevi poduzeća, koji se ostvaraju uz pomoć marketinških aktivnosti i provođenjem programa vjernosti koji je djelomično prilagođen profilu kupaca. Ulaganjem u zaposlenike te nagrađivanjem njihovog rada stvaraju se i lojalni djelatnici koji s radošću opslužuje kupce, što također može utjecati na zadovoljstvo kupaca prilikom kupovine određenih proizvoda iz asortimana poduzeća.

Društveno odgovorno poslovanje poduzeće njeguje od svojeg postojanja te se rado uključuje u razne manifestacije humanitarnog karaktera za pomoć djeci i osobama teže imovinskog stanja te bolesnim osobama. Poduzeće sudjeluje i podržava razne edukacije koje zna i samo organizirati s ciljem promicanja zdravog života, ekološke održivosti i primjerenog ponašanja. Poduzimanjem takvih aktivnosti poduzeće se pozicioniralo na vrlo visoku tržišnu poziciju usprkos visokoj konkurenciji koja je prisutna na hrvatskom tržištu.



Prema istraživanju iz 2010. godine koje je provela Ipsos Puls agencija na tržištu trgovačkih lanaca, drogerija i specijaliziranih prodavaonica, dm poduzeće je zauzelo prvo mjesto u kategorijama kupovine proizvoda za osobnu higijenu i njegu, proizvoda za brigu o kućanstvu te kozmetičkih proizvoda. Liderska pozicija na tržištu vidljiva je na sljedećem grafičkom prikazu.

Grafički prikaz 1. Odabir prodavaonica za kupnju kozmetičkih proizvoda

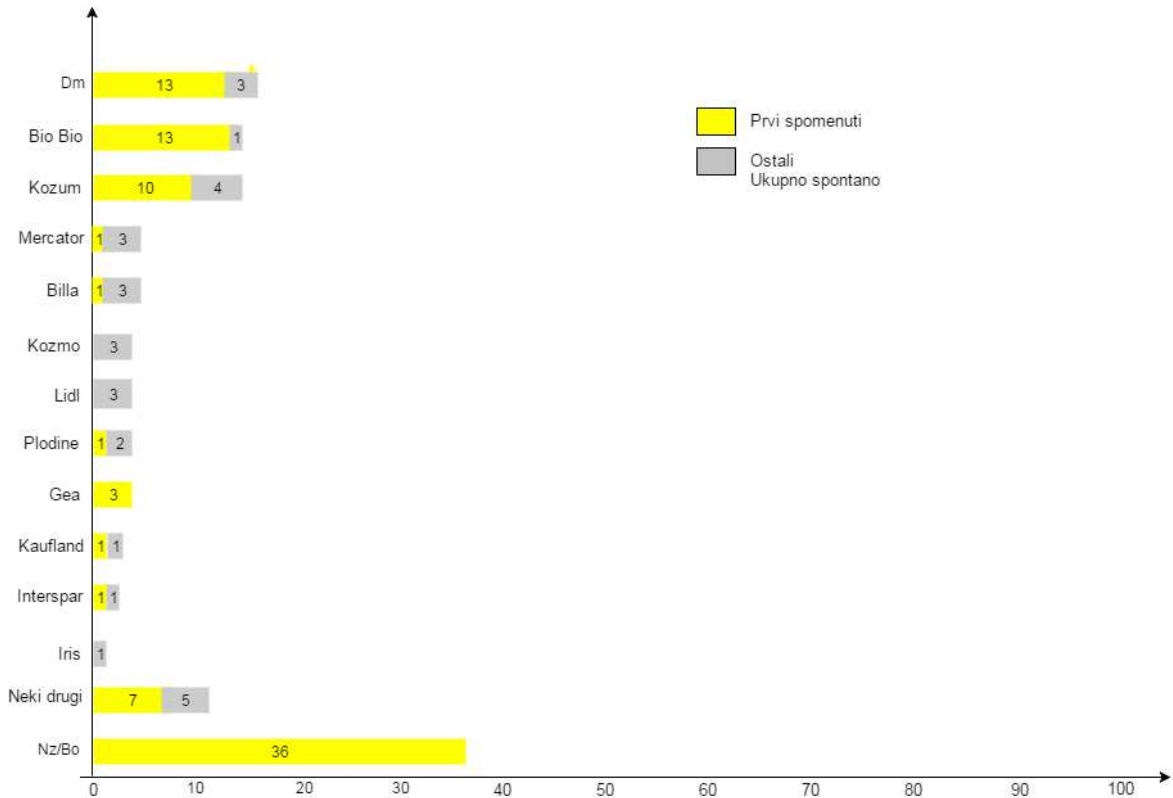


Izvor: Obrada: Ipsos, [www.ipsosadria.com](http://www.ipsosadria.com), siječanj 2017.

Prema istraživanju koje je provedeno 2010. godine vidljivo je da je poduzeće dm kupcima prvi izbor pri kupnji kozmetičkih proizvoda, a nakon njega slijede Kozmo, parfumerija Iris, Muller i ostali drogerijski lanci i parfumerije. Pretpostavka je da se tržišna situacija ponešto i promijenila u odnosu na 2010. godinu, te da sada trgovački lanac Muller zauzima nešto više mjesto u odnosu na prikazane podatke, dok je trgovački lanac Mercator prestao s radom i prešao pod vodstvo trgovačkog lanca Konzum.

Na sljedećem grafičkom prikazu vidljivo je mišljenje kupaca o odabiru trgovine pri kupnji zdrave hrane.

Grafički prikaz 2. Odabir prodavaonica za kupnju zdrave hrane



Izvor: Obrada: Ipsos, [www.ipsosadria.com](http://www.ipsosadria.com), siječanj 2017.

Pri kupovini zdrave hrane dm je također zauzeo vodeću poziciju od strane kupaca, dok mu je vrlo blizu trgovački lanac zdrave hrane i prehrambenih dodataka "Bio Bio".

Upravo takvu poziciju poduzeću je omogućila diferencijacija od konkurencije putem prilagođenih komunikacijskih aktivnosti i pogodnostima za kupce o kojima se nešto više govori u nastavku rada.

## **4.2 Diferencijacija promidžbenih i komunikacijskih aktivnosti u poduzeću dm**

Teorija poznaje tri komunikacijske kanala a to su neposredni, posredni kanali te komunikacija putem medija. Poduzeće dm koristi sve kanale komunikacije te većinu komunikacijskih aktivnosti iznosi široj javnosti putem medija. Medij je zasigurno i najutjecajniji kanal komunikacije jer obuhvaća širok broj primatelja. Međutim, putem medija je vrlo teško diferencirati sadržaj i komunikaciju na način da ona bude prilagođena određenom segmentu kupaca te da se temelji na podacima o kupcima koji su dobiveni putem sustava upravljanja odnosima s korisnicima i programa vjernosti. Poduzeće vrlo često koristi i neposredne kanale komunikacije poput organiziranja raznih događaja čime se promovira sam brend poduzeća, newsletteri putem elektroničke pošte, katalozi, brošure, letci te vanjsko oglašavanje. Kroz neposredne kanale komunikacije komunikacijski sadržaj se većinom bazira na trenutne cjenovne popuste ili pogodnosti kupovine u dm-ovim prodavaonicama te se u potpunosti ne prilagođava kupcima. Za poduzeće je vrlo važan i posredan kanal komunikacije uz pomoć kojeg naglašava važnost društveno odgovornog poslovanja te se uključuje u razne humanitarne akcije na svim područjima.

Poduzeće posvećuje veliku pažnju pri odabiru proizvoda koji čine njegov prodajni asortiman, izuzev robnih marki te konstantno unapređuje prodajnu uslugu uvođenjem raznih inovacija u skladu s potrebama i željama svojih kupaca. Proširenje ponude proizvoda iz područja prirodne kozmetike, zdrave hrane, hrane iz ekološkog uzgoja te uvođenje ponude lijekova bez recepta i ostalih medicinskih proizvoda provodilo se postepeno, također u skladu s potrebama postojećih kupaca. Vjernost svojih kupaca koji su ih prepoznali kao najbolji izbor pri kupnji drogerijskih i ostalih proizvoda za prehranu, kućanstvo nagrađuju brojnim pogodnostima kao što su:

- "Dobre cijene u svako vrijeme" koji predstavlja jedinstven program povoljnije kupovine koji omogućuje kupcima da atraktivne proizvode kupuju u dm-u po najjeftinijim cijenama jamčenim najmanje četiri mjeseca. Program "Dobre cijene u svako vrijeme" nastoji potaknuti kupce na kupnju proizvoda kada im je on zaista potreban, a ne na kupovinu određenog proizvoda samo iz razloga jer je sada na akcijskoj ponudi, što najčešće koriste ostali trgovački lanci. Takvim pristupom poduzeće se diferenciralo od konkurencije dajući kupcima ograničeno razdoblje u periodu od četiri mjeseca što predstavlja relativno dug vremenski period za kupnju proizvoda po povoljnijoj cijeni, ali opet u trenutku kada im je taj proizvod zaista potreban.

Na sljedećoj fotografiji je prikazan primjer prikaza programa "Dobre cijene u svako vrijeme" na određenom proizvodu.

Slika 4. Primjer prikaza programa "Dobre cijene u svako vrijeme" na određenom proizvodu



Izvor: dm, www.dm-drogeriemarkt.hr, siječanj 2017.

- "Cjenovni bombon" koji predstavlja jedinstven koncept novih proizvoda koji su svaka dva tjedna na akcijskim ponudama pri kojima kupac dobiva gratis proizvoda, razne darove, veća pakiranja po istoj cijeni i brojna druga iznenađenja potaknuta promocijskim aktivnostima poduzeća koja čine kupovinu u dm-u još kvalitetnijom i atraktivnijom. Na sljedećoj fotografiji prikazana je primjena programa "Cjenovni bombon" na proizvodu za održavanje domaćinstva.

Slika 5. Primjer prikaza programa "Cjenovni bombon" na određenom proizvodu



Izvor: dm, www.dm-drogeriemarkt.hr, siječanj 2017.

### 4.3 Programi vjernosti

Svjetski trendovi programa vjernosti navode da svaki program vjernosti mora biti jednostavan i transparentan, a upravo takav program omogućuje razvijena tehnologija. U poduzeću dm prate se svjetski trendovi u osmišljavanju i vođenju programa vjernosti koji je od izuzetne važnosti za svakog kupca. Sposobnost programa vjernosti da se integrira s razvojem tehnologije predstavlja priliku za boju povezanost s kupcima. Uz pogodnosti koje donose programi vjernosti potrebno je uzeti u obzir mehanizme koji stvaraju još snažniju vezu između kupca i određenog poduzeća.

Analizirajući dm poduzeće i program vjernosti koji primjenjuje vidljivo je da se sudjelovanjem u loyalty programu potiče kupce na pomaganje zajednici, ekološko djelovanje i na brigu o vlastitom zdravlju.

#### 4.3.1 Dm program "Svijet prednosti"

Program vjernosti koji primjenjuje poduzeće naziva se dm "Svijet prednosti" koji se dijeli na "dm active beauty Svijet prednosti" i na dm "Babybonus program". Active beauty Svijet prednosti namijenjen je svim kupcima koji pri svakoj kupovini u dm-ovim prodavaonicama žele ostvariti popuste i dodatne pogodnosti te onima koje zanimaju teme iz svijeta wellnessa, zdravlja, ljepote i aktivnog života. Za uključenje u dm-om program vjernosti potrebno je zatražiti dm karticu vjernosti, odnosno prijavnicu u bilo kojoj dm prodavaonici. Novim članovima Svijeta prednosti na korištenje se daje privremena dm kartica s koje je potrebno očitati bar od na optičkom čitaču na dm-ovom terminalu koji se nalazi u prodavaonicama te unijeti tražene podatke ili putem internet terminala u udobnosti vlastitog doma. Privremena kartica se daje na korištenje pri svakoj kupovini te se uz pomoć nje sakupljaju bodovi sve dok na kućnu adresu člana Svijeta prednosti ne stigne nova dm kartica. Kartica dm Svijeta prednosti na kućnu adresu člana programa vjernosti stiže u roku od 6 tjedna od trenutka prijave te se svi bodovi sakupljeni privremenom karticom automatski prenose na novu karticu koja je koristi pri idućim kupovinama.

Dm je svojim članovima programa vjernosti dao mogućnost i grupnog sakupljanja bodova na načina da se zatraže dodatne kartice do maksimalno 4 komada koje mogu koristiti ostale osobe. Grupno ostvareni bodovi koji se prikupljaju od svih članova na jedan dm račun Svijeta prednosti omogućavaju brže sakupljanje bodova i samim time veće pogodnosti. Takvim načinom se omogućava cijeloj obitelji ili nekoj drugoj zajednici sakupljanje bodova iz programa vjernosti

bez otvaranja zasebnih računa. Opći uvjeti poslovanja Svijeta prednosti jasno su naznačeni na službenoj internet stranici poduzeća te su sažeti u nastavku rada.

Svaki član Svijeta prednosti pristaje na prikupljanje, obradu i prosljeđivanje osobnih podataka koji su navedeni u prijamnom formularu u svrhu omogućavanja pogodnosti programa vjernosti, postprodaje i marketinga proizvoda od strane poduzeća dm-drogerie Markt d.o.o. te ostalih tvrtki koje pripadaju dm grupi i sudjeluju u programu vjernosti čiji se popis također nalazi na internet stranici. Članovima je data mogućnost opoziva izjave u svakom trenutku čime se zabranjuje daljnja obrada osobnih podataka i korištenje pogodnosti iz Svijeta prednosti. Jasno je istaknuta informacija da se članovima programa vjernosti ne nameće nikakva obaveza kupovine u dm-ovim prodavaonicama te da korisnikom kartice ima pravo postati svaka punoljetna osoba.

Pri svakoj kupnji u iznosu od 10,00 kn korisnik dm-ovog programa active beauty Svijeta prednosti ostvaruje 1 bod koji ima pravo zamijeniti u brojne pogodnosti iz svijeta ljepote, zdravlja, sporta u svim prodavaonicama dm-a ili partnera poduzeća.

Bodovi se prikupljaju u svim dm-ovim prodavaonicama u Hrvatskoj i u inozemstvu, a sakupljeni bodovi vrijede čak dvije godine. Svaka dva mjeseca obnavljaju se pogodnosti u dm trgovinama te kod partnera poduzeća koje svaki član programa vrijednosti može iskoristiti i pronaći za sebe najbolju ponudu. Aktualne pogodnosti programa vrijednosti predstavljaju se kupcima uz pomoć brošura, odnosno promotivnih letaka, mobilne aplikacije, web stranice te na terminalima u svim dm-ovim prodavaonicama.

Pogodnosti koje svaki kupac može ostvariti dijele se na cjenovne popuste proizvoda koji su podijeljeni po kategorijama njihove namjene. Cjenovni popust mogu se ostvariti pri svakoj kupovini i to u iznosima od 15% popusta na cjelokupnu kupovinu u zamjenu za 150 bodova te u iznosu od 25% popusta na proizvod po izboru u zamjenu za 100 bodova. Popuste nije moguće zbrajati s ostalim popustima na ukupni iznos kupnje te s ostalim popustima na proizvod.

Dm svoje vjerne kupce nagrađuje i s mogućnošću kupnje određenih proizvoda koji su trenutačno izdvojeni te se razlikuju od cjelokupnog asortimana trgovine poput dmBio kalendara kojeg je moguće pribaviti u zamjenu za 10 active beauty bodova ili torbe za kupnju u zamjenu za 50 bodova.

Specifičnosti ovih proizvoda je u tome što su na raspolaganju samo kupcima koji sudjeluju u dm-ovom programu vjernosti, te nisu dostupni u redovnoj prodaji već se oni mogu pribaviti u zamjenu za bodove. Preporučeni proizvodi koji su dostupni samo članovima programa vjernosti prikazani su na sljedećoj fotografiji.

Slika 6. Primjer preporučenih proizvoda za članove "dm active beauty Svijet prednosti"



Izvor: dm, www.dm-drogeriemarkt.hr, siječanj 2017.

Ostali proizvodi koji sudjeluju u programu vjernosti poduzeća dijele se na proizvode za ljepotu i njegu, proizvode za djecu i roditelje, proizvode za domaćinstvo, kategoriju ponude partnera te književnost i kazalište. U nastavku su prikazani proizvodi koji su bili trenutačno aktualni iz svake pojedine kategorije.

Iz priložene slike mogu se vidjeti aktualni proizvodi iz programa vjernosti kategorije ljepota i njega koji su neophodni za održavanje osobne higijene te zaista koriste kupcima.

Slika 7. Primjer aktualnih proizvoda iz programa vjernosti kategorije ljepota i njega



Izvor: dm, www.dm-drogeriemarkt.hr, siječanj 2017.

Slika u nastavku prikazuje aktualne proizvode iz kategorije programa vjernosti prilagođene djeci i roditeljima.



Slika 8. Primjer aktualnih proizvoda iz programa vjernosti kategorije za djecu i roditelje

## Za djecu i roditelje

Pogodnosti za Vas i Vašu bebu koje Vam pruža dm active beauty Svijet prednosti.

 aktualne pogodnosti

Za mene i moju bebu

**NIVEA baby**  
za 10 active beauty bodova 30 % popusta



Idi na prilog 



**DVD Moja ordinacija**  
za 30 active beauty bodova

Idi na prilog 

Izvor: dm, www.dm-drogeriemarkt.hr, siječanj 2017.

Dm posebnu brigu pridaje proizvodima namijenjenim za djecu i trudnice te razvija poseban program koji se naziva babybonus sretna beba koji omogućuje brojne pogodnosti za sadašnje i buduće majke. Babybonus program zaseban je dio programa Svijet prednosti te je detaljnije opisan u nastavku rada.

Sljedeća fotografija prikazuje trenutno aktualne proizvode iz kategorije domaćinstvo koji su po određenim pogodnostima dostupni članovima programa vjernosti.

Slika 9. Primjer aktualnih proizvoda iz programa vjernosti kategorije domaćinstvo



Izvor: dm, www.dm-drogeriemarkt.hr, siječanj 2017.

Neki od proizvoda iz kategorije domaćinstvo koji su prikazani na slici neophodni su za funkcioniranje jednog domaćinstva te je u i ovoj kategoriji dm izdvojio proizvode koji su potrebni kupcima i dao im pogodnosti u obliku postotnih popusta s kojima mogu znatno uštedjeti.

Kategorija programa vjernosti ponude partnera zasebna je kategorija koja sadrži razne ponude vanjskih partnera poduzeća te se primjer trenutačno aktualne ponude partnera nalazi na sljedećoj fotografiji.

Slika 10. Primjer aktualne ponude usluga iz programa vjernosti kategorije ponude partnera



Izvor: dm, www.dm-drogeriemarkt.hr, siječanj 2017.

Kategorija ponude partnera prikazana na slici izdvaja trenutačno aktualne usluge koje članovi dm-ovog active beauty Svijeta prednosti mogu koristiti uz zamjenu za bodove koji se sakupljaju pri svakoj kupovini u dm-ovim trgovinama. U suradnji s masažnim centrom Relax u zamjenu za 20 active beauty bodova članovi programa vjernosti mogu otisnuti kupon s kojim ostvaruju 20% popusta za usluge po vlastitom izboru u masažnom centru slijepih i slabovidnih Relax. Masažni centar je smješten u Zagrebu što omogućuje samo stanovnicima tog područja da iskoriste 20% popusta na uslugu, što predstavlja prepreku i zanemarivanje članova s ostalih područja Hrvatske da iskoriste takvu vrstu pogodnosti iz kategorije ponude partnera.

Na slici u nastavku prikazane su ponude usluga iz programa vjernosti kategorije književnost i kazalište koje se također temelje na kazalištima smještenih u Zagrebu na koje članovi ostvaruju popuste u zamjenu za active beauty bodove.

Slika 11. Primjer aktualne ponude usluga iz programa vjernosti kategorije književnost i kazalište

The image shows a screenshot of a website's loyalty program interface. At the top left, there is a pink butterfly icon followed by the text "književnost i kazalište". To the right, a button labeled "pogodnosti" is visible. The main content area features three promotional cards. The top card is for "Satiričnog kazališta 'Kerempuh'", offering 2 free tickets for 100 active beauty points. It includes the theater's logo (a red bull) and the website "www.kazalistekerempuh.hr". The middle card is for "HNK u Zagrebu", offering 2 free tickets for 100 active beauty points, accompanied by the HNK Zagreb logo. The bottom card is also for "HNK u Zagrebu", offering a 20% discount for 20 active beauty points. Each card has a button that says "Idi na prilog" with a right-pointing arrow.

Izvor: dm, www.dm-drogeriemarkt.hr, siječanj 2017.

Podatci koji su dostupni na dm-ovoj službenoj web stranici pokazuju da u dm-u dnevno kupuje prosječno 83.900 kupaca, a dm-ov program Svijeta prednosti bilježi krajem ove godine više od milijun članova. Toliki broj kupaca koji su ujedno i članovi programa vjernosti dokazuje da se poduzeće uspješno brine o svojim kupcima te vodi efikasan program vjernosti.

#### **4.3.2 "Dm babybonus program"**

Dm-ovim babybonus program dio je programa vjernosti Svijet prednosti te je prilagođen novorođenčadi, djeci i trudnicama. U babybonus programu nalaze se proizvodi koji su prilagođeni odabranom segmentu kupaca te zadovoljavaju njihove kupovne navike.

Babybonus program osmišljen je na način da nudi pogodnosti pri kupovini tijekom prve dvije godine bebina života te je za uključivanje u program potrebno ispuniti prijavnicu na temelju koje se dobiva paket dobrodošlice s proizvodima kao što su pelene za novorođenčad, vlažne maramice i knjižicu s bodovima s kojom se ostvaruju brojni popusti pri kupnji proizvoda iz babybonus programa. Članovi programa redovno dobivaju i na kućnu adresu bonove s kojima ostvaruju popuste, prigodne darove te rođendanska iznenađenja u obliku ostvarivanja dodatnih popusta na cjelokupnu kupovinu proizvoda iz prodajnog asortimana za novorođenčad. Također, članovima se dostavlja i informativne brošure koje sadrže korisne informacije za svako razdoblje odrastanja djece sve do druge godine života.

U nastavku su prikazane pogodnosti koje ostvaruju članovi kroz dvije godine djetetova života.

##### Paket dobrodošlice 0 - 6 mjeseci:

- gratis paket pelena Pampers Premium Care S1 (2 - 5 kg, 22 kom.)
- vlažne maramice Pampers Sensitive Newborn 54 kom
- knjižica s bonovima za brojne uštede
- brošura s korisnim savjetima
- naljepnica za auto.

Fotografija u nastavku prikazuje knjižicu s bonovima koju dobivaju budući roditelji pri ulasku u babybonus program vjernosti.

Slika 12. Isječak iz knjižice s bonovima za paket dobrodošlice

**-15%**  
**Moj bon za popust:**  
 Uz ovaj bon možete ostvariti  
**15% popusta na ukupni iznos**  
**Vaše kupnje iznad 200 kn!**  
**štedim 15 %**

**GRATIS**  
**babylove**  
 jastučići za dojenje  
 30 kom.  
**proizvod GRATIS**

**štedim 15 kn**  
**Pampers\***  
 premium care pelene  
 Junior 56 kom.  
 Maxi 66 kom.  
 Midi 80 kom.  
**štedim 15 kn**

**-30%**  
**lola baby\***  
 kaliko pelene  
 80 x 80 cm  
 10 kom.  
**štedim 30 %**

**-30%**  
**lola baby\***  
 tetra pelene  
 80 x 80 cm  
 6 kom.  
**štedim 30 %**

**2+1 gratis**  
**Pampers\***  
 vlažne maramice  
 jednostruko pakiranje  
 sve vrste  
 Pri istovremenoj kupnji  
 navedena tri pakiranja vlažnih  
 maramica Pampers ostvarite  
 pravo na treće pakiranje gratis.  
**2 + 1 gratis**

Izvor: Obrada: dm, www.dm-drogeriemarkt.hr, siječanj 2017.

Za 7 mjeseci djetetova života:

- knjižica s bonovima za brojne uštede
- brošura s korisnim savjetima.

U nastavku se nalazi slikovni prikaz knjižice s bonovima za 7 mjeseci djetetova života.

Slika 13. Isječak iz knjižice s bonovima za 7 mjeseci djetetova života



Izvor: Obrada: dm, [www.dm-drogeriemarkt.hr](http://www.dm-drogeriemarkt.hr), siječanj 2017.

Za 9 mjeseci djetetova života:

- knjižica s bonovima za brojne uštede.

Prilikom ulaska djeteta u deveti mjesec njegova života dobiva se knjižica s bonovima koja sadrži proizvode prilagođene toj dobi, čiji se slikovni prikaz nalazi u nastavku.

Slika 14. Isječak iz knjižice s bonovima za 9 mjeseci djetetova života

<p><b>GARNIER FRUCTIS</b> -30%</p> <p><b>Moj poklon-bon:</b> -30 % na jedan proizvod za njegu kose Fructis po Vašem izboru pri jednoj kupnji!</p> <p><b>štedim 30 %</b></p> <p>dm</p> <p>Uvjeti korištenja bona nalaze se na poleđini. Bona su nam podložna samo u skladu s priloženim aktom bonovi, kartice ili prijepisi.</p> <p>dm babybonus za mamu</p>	<p><b>La Petit Marseillais*</b> -30%</p> <p>mlijeko za tijelo 250 ml sve vrste</p> <p><b>štedim 30 %</b></p> <p>dm</p> <p>Uvjeti korištenja bona nalaze se na poleđini. Bona su nam podložna samo u skladu s priloženim aktom bonovi, kartice ili prijepisi.</p> <p>*Otkarite 30% popusta za jedno ili više mlijeka za tijelo La Petit Marseillais, 250 ml po izboru pri jednoj kupnji.</p>
<p><b>NIVEA MEN*</b> -30%</p> <p>Sensitive gel za brijanje 200 ml</p> <p><b>štedim 30 %</b></p> <p>dm</p> <p>Uvjeti korištenja bona nalaze se na poleđini. Bona su nam podložna samo u skladu s priloženim aktom bonovi, kartice ili prijepisi.</p> <p>dm babybonus za tatu</p> <p>*Otkarite 30% popusta za jedno ili više gelova za brijanje Nivea Sensitive 200 ml pri jednoj kupnji.</p>	<p><b>MAGIC baby</b></p> <p><b>130 kn uštede na autosjedalice Maxi Cosi ili Römer 1+</b></p> <p>Od 1.1.2017. do 31.3.2018. ili do isteka zaliha u navedenom razdoblju s ovim bonom ostvarujete 130 kn uštede na autosjedalice Maxi Cosi ili Römer u prodavaonicama Magic baby.</p> <p>Uvjeti korištenja bona nalaze se na poleđini.</p>
<p><b>baobaby</b></p> <p><b>-20 % na Baobaby Pelice - kožne papučice</b></p> <p>Od 1.1.2017. do 31.3.2018. ili do isteka zaliha u navedenom razdoblju s ovim bonom ostvarujete 20 % popusta za Baobaby Pelice - kožne papučice.</p> <p>Najbolje papučice za prvo i prve korake! • mekane kao boce ručice • savršene prema preporuci ortopeda • pravna prava koža iz EU, biljno izlivena • hrvatski proizvod • 30 veselih dezena</p> <p>Uvjeti korištenja bona nalaze se na poleđini.</p>	<p><b>magic well</b></p> <p><b>-21 % na mjesečnu članarinu za žene + upisnina GRATIS</b></p> <p>Od 1.1.2017. do 31.3.2018. ili do isteka zaliha u navedenom razdoblju s ovim bonom ostvarujete 21 % popusta za na mjesečnu članarinu za žene + upisnina GRATIS.</p> <p>Uvjeti korištenja bona nalaze se na poleđini.</p> <p>U 30 minuta rješenje.</p> <p>:30</p>

Izvor: Obrada: dm, [www.dm-drogeriemarkt.hr](http://www.dm-drogeriemarkt.hr), siječanj 2017.

### Za 1. djetetov rođendan:

- knjižica s bonovima za brojne uštede
- čestitka
- slikovnica.



Na sljedećoj fotografiji se nalazi isječak iz knjižice s bonovima za 1. djetetov rođendan.

Slika 15. Isječak iz knjižice s bonovima za 1. djetetov rođendan



Izvor: Obrada: dm, [www.dm-drogeriemarkt.hr](http://www.dm-drogeriemarkt.hr), siječanj 2017.

Za 18 mjeseci djetetova života:

- knjižica s bonovima za brojne uštede.

Isječak iz knjižice s bonovima prilagođen za djecu od 18 mjeseci prikazan je na sljedećoj fotografiji.

Slika 16. Isječak iz knjižice s bonovima za 18 mjeseci djetetova života

The image displays six promotional cards for baby products from dm, arranged in a 3x2 grid. Each card features a product image, a discount percentage, and the dm logo. The products and their details are as follows:

- Top Left:** Nestlé\* NAN PRO 4, 600 g. Discount: -15%. Štedim 15%.
- Top Right:** Frutek\* voćna kašica, 190 g, svi okusi. Offer: 2+1 gratis. Štedim 30%.
- Middle Left:** Lino\* Vanilino, 200 g. Discount: -30%. Štedim 30%.
- Middle Right:** Hipp\* hrvskave zvjezdice, 30 g, sve vrste. Discount: -30%. Štedim 30%.
- Bottom Left:** Bebivita keks, 180 g. Discount: -30%. Štedim 30%.
- Bottom Right:** Frutek\* instant čaj, 200 g, sve vrste. Discount: -30%. Štedim 30%.

Each card also includes a small circular logo with a baby's face and the text 'dm babybonus'.

Izvor: Obrada: dm, [www.dm-drogeriemarkt.hr](http://www.dm-drogeriemarkt.hr), siječanj 2017.

### Za 2. djetetov rođendan:

- knjižica s kuponima za brojne uštede
- čestitka
- poklon iznenađenja.

Slikovni prikaz knjižice s bodovima za drugi djetetov rođendan nalazi na sljedećoj fotografiji.

Slika 17. Isječak iz knjižice s bonovima za 2. djetetov rođendan

**Sretan drugi rođendan!**  
 Tabe i tvojaj obitelji čestitamo na svim velikim stvarima koje ste postigli i svim divnim trenucima koje ste doživjeli u prve dvije godine života. Puno prekrasnih trenutaka i u daljnjim godinama želi vam vaš dm. Bonovi pokazuju svojem roditeljima i predaju ih na blagajni uz predložene aktivne beauty kartice ili praznika i tako ostvarite popuste. Bonovi naših partnera realizirajte prema uputama koje su rođene na bonu.\*  
 \*Knjižica vrijedi u svim dm prodavaonicama. Prvo korištenje knjižice nije preporučljivo. Bonovi se ne mogu zamijeniti za novac. Molimo da ste uvijek na raspoloživoj pozadini bonova. Za bližnje pojedinosti se obavljamo.

**Uštedite uz dm babybonus!**  
 SVE ZA VAS I VAŠU BEBU  
 OD 24 MJESECA

**-15%**  
**Moj bon za popust:**  
 Uz ovaj bon možete ostvariti  
**15% popusta na ukupni iznos**  
 Vaše kupnje iznad 200 kn!  
**štedim 15%**

**-15%**  
**Pampers\***  
 pelene gaćice  
 + pants  
 + premium care  
 sve veličine  
**štedim 15%**

**-30%**  
**Hipp Baby\***  
 vlažne maramice  
 sve vrste  
**štedim 30%**

**-30%**  
**Johnson's baby**  
**Moj poklon-bon:**  
**-30% na jedan ili više proizvoda**  
**Johnson's baby po Vašem izboru**  
**pri jednoj kupnji!**  
**štedim 30%**

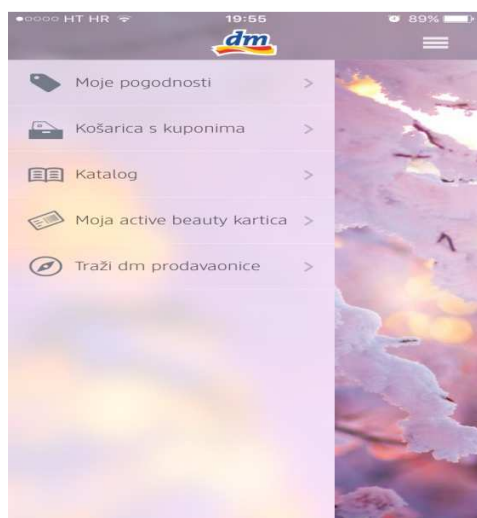
Izvor: Obrada: dm, www.dm-drogeriemarkt.hr, siječanj 2017.

Knjižica s bonovima za drugi djetetov rođendan posljednja je knjižica koji roditelji dobivaju u sklopu programu do dvije godine djetetova života.

#### 4.4 Mobilna aplikacija poduzeća dm

Snažan razvoj tehnologije u proteklih nekoliko godina omogućio je poduzeću da svoj program vjernosti značajnije približi kupcima i olakšava korištenje pogodnosti koji iz njega proizlaze. Tako su se u svim dm-ovim prodavaonicama uveli terminali odnosno sustavi koji omogućavaju kupcima uvid u broj bodova i u aktualne pogodnosti koje mogu iskoristiti na način koji njima osobno najviše odgovara prilikom posjeta trgovini. Uvođenjem aplikacije za pametne telefone svim članovima dm-ovog programa vjernosti omogućeno je u svakom trenutku pregledavanje aktualnih pogodnosti, stanja bodova, ali i pronalaska najbliže dm-ove prodavaonice. Dm-ova mobilna aplikacija koja je dana na korištenje svim članovima programa vjernosti vrlo je jednostavna za uporabu te se može instalirati na pametne telefone putem App Stora za iOS pametne telefone ili putem Google Play-a za Android telefone. Vizualni prikaz aplikacije za mobilne telefone nalazi se u nastavku.

Slika 18. Mobilna aplikacija za članove programa vjernosti



Izvor: dm verzija: V2.2 (17), iOS 10.2.

Putem aplikacije korisnicima se omogućava vid u pogodnosti, košaricu s kuponima, katalog aktualnih proizvoda. Aplikacija se može koristiti i kao zamjena za karticu programa vjernosti koja je u fizičkom obliku putem barkoda koji se skenira prilikom kupovine. U svakom trenutku korisnik ima uvid u svoje bodovno stanje i u mogućnosti korištenja određenih kupona koji donose popuste na određene proizvode ili na cjelokupnu kupovnu.

#### **4.5 Kritički osvrt primjene koncepta upravljanja odnosima s korisnicima na komunikacijske aktivnosti poduzeća**

Analizirajući program vjernosti koje provodi poduzeće dm, može se zaključiti da je koncept upravljanja odnosima s korisnicima na vrlo visokoj razini te da se program vjernosti uspješno provodi i svakim danom broji sve više članova. Program vjernosti poduzeća podijeljen je na dva segmenata kupaca, odnosno na roditelje i obitelji s djecom do 2 godine života i na ostale kupce. Široka paleta pogodnosti koja se nudi prilikom učlanjenja u program vjernosti namijenjena je gotovo za sve skupine potrošača te se time pokrivaju različite preferencije kupaca.

Primjerice, više puta mjesečno se izdvajaju proizvodi koji se mogu kupiti po povoljnijoj cijeni u zamjenu za prikupljene bodove iz različitog prodajnog asortimana kao što proizvodi za održavanje domaćinstva, proizvodi namijenjeni za ljepotu i njegu, ponude partnera poput korištenja neke dodatne usluge po povoljnijoj cijeni kao što je ulaznica za kazališnu predstavu te ostale pogodnosti. Takvim sistemom se obuhvatio velik broj kupaca s različitim preferencijama pri kupovini čime su komunikacijske aktivnosti djelomično prilagođene kupcima. Brošure i promocijski materijali kojima se informiraju članovi programa vjernosti nisu njima u potpunosti prilagođeni s obzirom na navike pri kupovini, demografska obilježja i ostala obilježja koje poduzeće dobiva od kupaca pri samom učlanjenju u program vjernosti. Vizualni prikaz brošura, knjižica s bonovima i ostalog komunikacijskog materijala nije u potpunosti prilagođen potrebama kupaca i članovima programa vjernosti ovisno o njihovim kupovnim preferencijama i dobi. Kanali slanja komunikacijskog sadržaja mogu se mnogo bolje organizirati i prilagoditi potrebama članova kako bi oni putem željenog komunikacijskog kanala primali potreban sadržaj od poduzeća. Također osoban pristup u komunikaciji poduzeća prema korisnicima i kupcima nije značajno vidljiv, osim pri slanju rođendanskih popusta kojeg ostvaruju članovi programa vjernosti gdje je istaknuto ime i prezime osobe kojoj se šalje komunikacijski materijal, odnosno čestitka s određenim popustom.

U nastavu se može vidjeti koje podatke poduzeće prikuplja od kupaca pri njihovom učlanjivanju u program vjernosti i sustav upravljanja odnosima s korisnicima.

Slika 19. Prikaz internetskog terminala za pristup u program vjernosti

The image shows a registration form for a loyalty program. The form is titled 'Gospodin' and 'Gospođa' with radio buttons. It contains fields for Title (Mag.), Name (Ivana), Surname (Horvat), Date of Birth (31.12.1980.), Address (Zagrebačka 100, Zagreb), Postal Code (10000), Country, Phone (012345678), Mobile (0991234567), and Email (ivana.horvat@prii). There are checkboxes for 'Da, želim sudjelovati u dm babybonus programu i prihvaćam Opće uvjete poslovanja.' and 'Želim redovito putem e-maila primati newslettere s obavijestima o aktualnim pogodnostima.'

Izvor: dm, [www.dm-drogeriemarkt.hr](http://www.dm-drogeriemarkt.hr), siječanj 2017.

Svaki kupac koji želi postati član programa "Svijeta prednosti" treba ispuniti prijavnicu putem Internet terminala ili putem mobilne aplikacije na svom pametnom telefonu. Time osoba daje poduzeću osnovne informacije o sebi kao što su: spol, ime i prezime, ulica i kućni broj, mjesto i državu prebivanja, telefon, mobitel, stupanj obrazovanja, datum rođenja i e-mail adresu.

Sukladno podacima poduzeće može svoje kupce i dublje segmentirati nego što je to radilo do sada što bi postojećim kupcima i članovima programa vjernosti dalo dodatnu vrijednost pri kupovini proizvoda.

Babybonus program je za razliku od active beauty programa vjernosti nešto bolje uspostavljen te roditelji koji su korisnici babybonus programa vjernosti dobivaju prave informacije u pravo vrijeme. Također vizualni prikaz knjižice s bonovima i ostalog komunikacijskog materijala koji je namijenjen za članove babybonus programa nježne je boje te sadrži fotografije djece upravo te dobi za koju su i prikazani proizvodi namijenjeni. Za učlanjenje u babybonus program zahtijevaju se od roditelja osnovne informacije o novorođenom djetetu, što je prikazano i prikazano na sljedećoj fotografiji.

Slika 20. Prikaz internetskog terminala za pristup u baby bonus program

The image shows a web form for registering a child in a baby bonus program. The form is set against a light pink background. At the top left, there is a 'Spol' (Gender) section with a red 'Ž' and a grey 'M'. Below this are three input fields: 'Ime' (Name) containing 'Ivana', 'Prezime' (Surname) containing 'Horvat', and 'Datum rođenja\*' (Date of birth\*). Below the input fields are three labels: 'Ime', 'Prezime', and 'Datum rođenja'. A large 'Potvrda podataka' (Confirm data) button is on the right, featuring a baby icon and the text '\*Molimo prije potvrde obratite pažnju na točnost svih podataka.' (Please pay attention to the accuracy of all data before confirming). At the bottom right, there are two small icons: a red 'X' and a red minus sign.

Izvor: dm, www.dm-drogeriemarkt.hr, siječanj 2017.

Za učlanjenje u babybonus program potrebno je ispuniti kratku formu koja zahtjeva informacije o imenu i prezimenu djeteta te spolu i datumu njegova rođenja. Na temelju tih podataka poduzeće kategorizira komunikacijske aktivnosti pretežito prema dobi djeteta. Posebno je tiskaju komunikacijski materijali odnosno knjižice s bonovima za svaki period djetetova odrastanja. Unutar knjižice nalaze se bonovi s uštedama koji se odnose na proizvode koje dijete koristi upravo u tom razdoblju odrastanja, dok se za prvi i drugi rođendan šalju posebno prilagođeni komunikacijski materijali koji sadrže knjižicu s bonovima, rođendansku čestitku te poklon iznenađenja. Analizirajući babybonus program vidljivo je da je on puno bolje razvijen te je više prilagođen potrebama za razliku od active beauty programa u kojem nema nikakve segmentacije članova niti prema njihovim osnovnim obilježjima. Za razliku od prilagođenih komunikacijskih poruka koje su temeljene prvenstveno na kupčevim preferencijama određene marke proizvoda ili prema kupovnim navikama, poduzeće nekoliko puta na mjesec svojim kupcima šalje newsletter putem email-a ili putem mobilnih poruka čiji sadržaj nije niti u jednom segmentu prilagođen njima. Sadržaj komunikacijskih aktivnosti razlikuje se isključivo prema tome da li je kupac član active beauty Svijeta prednosti ili babybonus programa. Kroz sustav praćenja kupovine poduzeće može u svakom trenutku imati uvid u proizvode koje određeni kupac i član programa vjernosti kupuje te na osnovu toga prilagoditi komunikacijske aktivnosti.

#### **4.6 Prijedlozi za poboljšanje komunikacijskih aktivnosti poduzeća na temelju koncepta upravljanja odnosima s korisnicima**

Na temelju analiziranog stanja primjene koncepta upravljanja odnosima s korisnicima na komunikacijske aktivnosti u poduzeću te na temelju prethodno iznijetog kritičkog osvrta, vidljivo je da poduzeće ima puno mogućnosti za napredak i bolju prilagodbu svojih komunikacijskih aktivnosti prema određenom segmentu kupaca. Sam program vjernosti daje mogućnost na temelju kojeg poduzeće može prikupljati podatke o određenom kupcu koji je istovremeno i član tog programa. Kako bi se saznalo koje načine informiranja o cjenovnim popustima i novim proizvodima kupac preferira, potrebno im je postaviti upravo takvo pitanje prilikom učlanjenja u program vjernosti. Na temelju tih informacija moguće je kupcima slati prilagođen promotivni sadržaj putem elektroničke pošte, sms poruka ili u tiskanom obliku te putem mrežne stranice ili mobilne aplikacije.

U nastavku rada su dani prijedlozi za poboljšanje komunikacijskih sredstava na temelju upravljanja odnosima s korisnicima i CRM programa kojeg poduzeće koristi, koji obuhvaćaju tiskani materijal i letke koji se šalju putem elektroničke pošte, sms poruke, mrežnu stranicu te mobilnu aplikaciju poduzeća.

##### ***4.6.1 Prilagođavanje tiskanog materijala i letaka koji se šalju putem elektroničke pošte odabranom segmentu korisnika***

Analizirajući letke i knjižice s bodovima te ostali komunikacijski materijal kojeg poduzeće koristi u svojoj promociji vidljivo je da sadržaj komunikacijskih poruka nije dobro prilagođen primaocima, odnosno kupcima i članovima programa vjernosti. Tiskovni materijal kao što su knjižice s bodovima potrebno je bolje prilagoditi potrebama i preferencijama kupovine svakog segmenta kupaca kako bi kupci i članovi programa vjernosti dobili prave informacije u pravo vrijeme. Poduzeće posjeduje podatke kao što su dob, spol, mjesto prebivanja i proizvode koje kupac koristi i svakodnevno ili povremeno kupuje na temelju kojih može svoje kupce i članove programa vjernosti podijeliti u segmente ovisno o određenom obilježju. Na taj način komunikacijski sadržaj se može mnogo bolje prilagoditi određenom segmentu kao i sami proizvodi koji čine osnovni dio promidžbenog materijala. Knjižice s bodovima mogu se prilagoditi prema dobnoj skupini te na temelju toga formirati proizvodi i komunikacijski sadržaj



kakav koriste tinejdžeri ili osobe starije životne dobi kao i proizvode koje svakodnevno upotrebljavaju. Knjižica s bodovima kao promotivni materijal programa vjernosti koje poduzeće koristi i kojeg je moguće unaprijediti na način da se članovima programa vjernosti šalju prilagođene ponude partnera ovisno o njihovom geografskom mjestu prebivanja. Primjerice, ukoliko osoba živi u određenom gradu nuditi mu ponude partnera koje se mogu iskoristiti u njegovom okruženju ili obližnjim mjestima, a ne osobi s prebivalištem na području Istarske županije dati pogodnost zamjene bodova iz programa vjernosti za ulaznice za kazališne predstave u Zagrebu.

Također, poduzeće može svoje kupce segmentirati prema spolu čime bi se izbjeglo informiranje i slanje promotivnih materijala muškarcima o proizvodima iz asortimana kozmetike za žene i obrnuto. Segmentacijom kupaca prema dobi izbjeglo bi se informiranje potrošača o proizvodima koji nisu prikladni za njegove godine, primjerice informiranje kupca čija je dob dvadeset godina o proizvodima za njegu bora. Knjižica s bodovima koja je namijenjena ženskoj populaciji tinejdžera treba sadržavati proizvode koji su cjenovno prihvatljiviji, jer većina nema redovite prihode već ovise o džeparcu ili stipendijama. Također, u knjižici s bodovima je potrebno predstaviti proizvode za njegu lica i tijela prilagođene toj životnoj dobi te u potpunosti izbjegnuti proizvode koji se koriste za održavanje kućanstva ili proizvode namijenjene roditeljima i djeci. Vizualno je potrebno promocijski materijal dobro grafički obraditi da bude privlačan toj dobi te koristiti fraze umjesto običnog teksta koje su šaljive i privlačne tinejdžerima. Zbog same skupoće tiskanog materijala kao sredstva komuniciranja dovoljno je podijeliti kupce u određene skupine koji imaju zajednička obilježja kao što su primjerice dob i spol, dok se promidžbeni materijali koji se šalju elektroničkim putem mogu prilagoditi svakom pojedinom korisniku. Slanje letaka u tiskanome obliku koji su prilagođeni svakoj pojedinoj skupini kupaca iziskuje velike troškove, što razlog spoznaje načina slanja promotivnog materijala čini još važnijim jer je nepotrebno slati kupcima promotivni materijal u tiskanom obliku ukoliko on preferira komunikaciju putem elektroničke pošte ili sms poruka.

Promotivne poruke koje se primaju putem elektroničke pošte moguće je prilagoditi na način da se pri slanju takvog materijala poduzeće obraća primatelju poruke izravno oslovljavajući ga po njegovom imenu i prezimenu te informirajući ga o proizvodima i uslugama koje koristi i preferira pri svojoj kupovini. Također, ovakav oblik komunikacije moguće je na povoljniji način prilagoditi svakom korisniku za razliku od promotivnog materijala u tiskanom obliku.

Komunikacijske poruke koje poduzeće svojim članovima šalje putem elektroničke pošte moguće je u potpunosti prilagoditi kupcu na temelju sustava praćenja njegovih prethodnih kupovina.

Ukoliko kupac preferira određenu marku kozmetičkih proizvoda potrebno je slati newslettere u kojima su prikazana određena razdoblja sniženja proizvoda ili je prikazana nova linija proizvoda preferiranog brenda. Na temelju prethodnih kupovina moguće je saznati i koliko novaca kupac troši na određene proizvode i na temelju toga ga informirati o proizvodima isključivo tog cjenovnog ranga. Primjenjujući sustav segmentacije i slanja promotivnog materijala na temelju prethodnih kupovina poduzeće se može gotovo u potpunosti prilagoditi kupcima. Sljedeća fotografija prikazuje primjer osmišljenog letka koji se šalje putem elektroničke pošte te je prilagođen mlađoj ženskoj populaciji.

Slika 21. Prijedlog promotivnog letaka za slanje putem elektroničke pošte koji je prilagođen mlađoj ženskoj populaciji

*Djevojke pripremite se za ljeto!*



*Potraži super dobre proizvode za preplanuli ten i  
njegovanu kožu u ljetnim danima!*



Izvor: "Vlastito djelo".

Prethodno prikazan newsletter prilagođen je djevojkama mlađe životne dobi, koje u većini slučajeva nemaju redovita primanja te za proizvode za njegu tijela, u ovom primjeru za zaštitu od sunca ne mogu izdvojiti povećani iznos. Upravo iz tih razloga u prethodnom primjeru su prikazani proizvodi robne marke Balea koji su za razliku od konkurentskih proizvoda za zaštitu tijela od sunca cjenovno prihvatljiviji. Komunikacijski sadržaj je također prilagođen dobi kupaca, kao i fotografije koje se nalaze na priloženoj fotografiji.

Komunikacijskim aktivnostima koje nisu djelomično prilagođene prema temeljnim osobinama kupaca (dob, spol, mjesto prebivanja), može se kupca bespotrebno obasipati informacijama koje za njega nemaju nikakvu koristi niti značenje. Takvim se pristupom bespotrebno ulaže u komunikacijske aktivnosti i promotivni materijal koji je na kraju za kupca bez ikakvog značaja, umjesto da se prilikom osmišljavanja sustava upravljanja odnosima s korisnicima dobro uspostavi segmentacijska podjela kupaca prema njegovim osnovnim obilježjima i preferencijama pri kupovini. Dobro uspostavljen sustav upravljanja odnosima s korisnicima i segmentacijska podjela kupaca, može zahtijevati visoka ulaganja koja se jednim dijelom mogu pokriti i uštedama iz marketinških aktivnosti koje se provode bez ikakvog značaja za kupce te imaju mali učinak na povećanje prodaje i zadržavanje lojalnih kupaca.

#### ***4.6.2 Prilagođavanje sms poruka pojedinačnom korisniku***

Prilikom slanja izravnih sms poruka korisnicima u svrhu promocije određenog proizvoda potrebno je maksimizirati osoban pristup. Članovi programa vjernosti koji putem svoj mobilnog telefona i sms poruka žele primati određene obavijesti žele sadržaj koji je isključivo prilagođen njihovim potrebama i preferencijama pri kupovini. Upravo zbog toga je potrebno u tekstu poruke naznačiti ime primaoca kako bi se privukla pažnja i stvorio osoban odnos prilagođen pojedinačnom korisniku, odnosno primaocu poruke. Tekst koji poruka sadržava poželjno je da bude kratak te također u potpunosti prilagođen korisniku, odnosno treba pružati informacije o proizvodima koji su za kupca bitni, primjerice: informacije o proizvodima koje je kupac već prethodno kupovao i isprobao, informacije o dodatnim uslugama poduzeća koje su korisniku interesantne i ima potrebu za njima, informacije o cjenovnim popustima koje uključuju proizvode ili brendove proizvoda kojima je kupac vjeran.

Slanjem sms poruka kupcu se može prenijeti sadržaj u trenutku kada se on nalazi u blizini prodavaonice gdje može taj isti proizvod kupiti na temelju GPS mobilnog praćenja kojeg današnji mobilni uređaji sadržavaju. Također, može se pratiti učestalost kupovine određenog proizvoda te se okvirnim izračunom vremena ponavljanja kupovine sms poruke mogu poslati u pravo vrijeme kada kupac ima stvarnu potrebu za tim proizvodom. Tim putem bi se eliminirala kupnja tog istog proizvoda u drugoj prodavaonici i direktno pozvalo kupca na akciju, posebice ukoliko se u tekstu poruke naznači i određeni popust.

Slanje promotivnog sadržaja ovim komunikacijskim kanalom i vjerojatnost primanja istog je vrlo velika, stoga je potrebno maksimalno prilagoditi tekst i sadržaj primaocu poruke kao i vrijeme slanja ukoliko je to moguće.

#### ***4.6.3 Prilagođavanje mrežne stranice pojedinačnom korisniku***

Mrežna stranica poduzeća daje korisnicima mogućnost prijave u internet terminal putem kojeg se upisuje broj kartice koju su dobili ukoliko su članovi programa vjernosti, poštanski broj i datum rođenja. Nakon prijave vidljivo je trenutačno stanje bodova svakog pojedinačnog korisnika, međutim mogućnost zamjene određenih bodova za proizvode ili popuste na pojedinačnu i cjelokupnu kupovinu za sve korisnike je ista. Za prilagodbu mrežne stranice pojedinačnom korisniku prilikom pristupanja u internet terminal potrebno je korisniku odnosno članu programa vjernosti dati mogućnost zamjene bodova za proizvode ili cjenovne popuste koji su za njega značajni. Na temelju prethodnih kupovina moguće je saznati podatke o proizvodima koje kupac koristi i redovito kupuje te da li kupuje na temelju cjenovnih popusta. Tim putem može se saznati motiv kupnje određenog proizvoda te na temelju tog podatka prilagoditi ponudu zamjene za bodove koja bi za kupca bila najbolja. Tako bi mogućnost zamjene i korištenja određenih pogodnosti iz programa vjernosti poduzeća za svakog pojedinog korisnika bila prilagođena u potpunosti. Osim prilagođavanja ponude pojedinom korisniku moguće je i prilagoditi tekst određenoj dobi korisnika uzimajući u obzir da se prilikom prijave u internet terminal programa vjernosti upisuje datum rođenja, čime se dodatno olakšava posao prikazivanja u potpunosti prilagođenog načina komunikacije pojedinačnom korisniku.

#### ***4.6.4 Prilagodavanje mobilne aplikacije pojedinačnom korisniku***

Poduzeće svojim korisnicima i članovima programa vjernosti daju mogućnost uporabe aplikacije koja se jednostavno instalira na pametne telefone, međutim sadržaj i aktualne pogodnosti koje su putem aplikacije date korisniku nisu prilagođene njegovim potrebama.

Sadržaj aplikacije i vizualni prikaz za sve korisnike je podjednak, osim kratkog dijela gdje se korisnika oslovljava s njegovim imenom i gdje je prikazano trenutno stanje njegovih bodova. Korisnicima aplikacije i članovima programa vjernosti potrebno je prilagoditi komunikacijski sadržaj na temelju njihove dobi i spola, kao i same pogodnosti koje je potrebno prilagoditi na temelju prethodnih kupovina. Putem mobilne aplikacije članovima program vjernosti olakšan je uvid u trenutačno aktualnu ponudu poduzeća te je upravo zbog toga vrlo važno primaocu komunikacijskog sadržaju dati prave, za njega korisne informacije o proizvodima. Mobilna aplikacija se može na gotovo isti način prilagoditi pojedinačnom korisniku poput mrežne stranice poduzeća, odnosno internet terminala, jer svaki korisnik prilikom prvog pristupa u mobilnu aplikaciju mora upisati broj kartice vjernosti, čime su dostupni svi podatci o kupcu koji su dani prilikom učlanjenja u program vjernosti poduzeća. Na temelju tih informacija korisniku mobilne aplikacije se mogu prilagoditi proizvodi i komunikacijski sadržaj ovisno o spolu, dobi i prethodnim kupovinama koja je obavljena uz skeniranje kartice iz programa lojalnosti.

Ovim putem se može korisnika pravovremeno obavijestiti o akcijskim ponudama linije proizvoda kojoj je vjeran ili o otvaranju nove prodavaonice baš u trenutcima kada se on nalazi u blizini te lokacije. Tako bi se izbjeglo bespotrebno obasipanje korisnika informacijama koje njemu nisu značajne niti ga ne potiču na kupovinu. Korisnika i člana programa vjernosti putem mobilne aplikacije moguće je obavještavati i o trenutačnoj dostupnosti određenog proizvoda kojeg on najčešće potražuje u određenoj prodavaonici te u slučaju njegova trenutačnog nestanka savjetovati ga u kojim obližnjim prodavaonicama može pronaći taj isti proizvod.

Putem mobilne aplikacije i prethodno spomenutih sms poruka moguće je korisniku dati prave informacije u pravo vrijeme, odnosno kada se on nalazi u samoj prodavaonici ili njezinoj neposrednoj blizini. Primjerice, putem mobilne aplikacije može se automatski prikazati popis proizvoda koji se temelji na prethodnoj kupovini određenog kupca, uzevši u obzir okvirno vrijeme koje je potrebno za potrošnju kupljenog proizvoda te da li se on trenutačno nalazi po

promotivnoj cijeni. Time bi korisnik mobilne aplikacije koji je istovremenom i kupac imao spremljenu osnovnu listu proizvoda koja mu je potrebna pri svakom posjetu prodavaonice.

U tehnološki razvijenom razdoblju, svakim se danom stvaraju nova tehnološka otkrića koja olakšavaju uvođenje prethodno danih prijedloga čime bi se prilagodba komunikacijskih aktivnosti dodatno poboljšala, a korisnici mobilnih aplikacija poduzeća postali bi sve lojalniji.

## 5 Zaključak

Predmet ovog rada je istraživanje koje je provedeno prikupljanjem sekundarnih podataka i analizi postojećeg koncepta upravljanja odnosima s korisnicima koje primjenjuje odabrano poduzeće dm na marketinško komunikacijske aktivnosti prema svojim kupcima.

Trenutačni sustav upravljanja odnosima s korisnicima kojeg poduzeće primjenjuje temelji se na sistematiziranom i razvijenom programu. Potrebne podatke poduzeće prikuplja na temelju programa lojalnosti te u skladu s njime razvija komunikacijske aktivnosti segmentirane na temelju dva programa lojalnosti koji su detaljno opisani u radu.

Bazama podataka koje se temelje na podacima iz sustava upravljanja odnosima s korisnicima poduzeća, upravljaju vanjski suradnici, odnosno tvrtke koje obrađuju podatke i unose podatke u sistem.

Analizom trenutačnog koncepta upravljanja odnosima s korisnicima i komunikacijski aktivnosti vidljivo je da su marketinški naponi i marketinška komunikacija djelomično prilagođeni profilima kupaca te da svakako ima mjesta za napredak kako bi komunikacijske aktivnosti poduzeća imale veću efikasnost i učinak.

Suvremena tržišta sadrže potrošače i korisnike usluga koji su svakim danom sve zahtjevniji te širokim izbor ponude koja u određenim segmentima premašuje potražnju, kupcima se omogućuje izbirljivost u odabiru trgovine u kojoj će potrošiti svoj novac. Sukladno tome važnost zadržavanja postojećih korisnika dobiva izuzetan značaj.

Za zadržavanje postojećih korisnika i pridobivanje novih potrebno je da poduzeća u centar svojega poslovanja stave upravo želje i potrebe svojih korisnika. Kako bi poduzeća mogla ispuniti korisnikove potrebe, ponajprije ih moraju upoznati, saznati njihove preferencije te predvidjeti kako bi se njihovi zahtjevi mogli mijenjati kroz određeno razdoblje. Pri ovom koraku se ističe potreba za uvođenjem određene vrste sustava za upravljanje odnosa s korisnicima i njegova implementacija na komunikacijske aktivnosti.

Komunikacijskim aktivnosti i marketinškim naporima poduzeća se izdvajaju od konkurencije i osvajaju određene segmente potrošača ovisno o svojim ciljevima. Temeljna pretpostavka za učinkovito funkcioniranje marketinško komunikacijskih napora određenog poduzeća je upravo u postojanju kvalitetnih podataka o postojećim korisnicima.

Zadatak efikasne marketinške komunikacije koja se bazire na podacima o korisnicima je da na korisniku prihvatljiv način plasira određenu informaciju o novom proizvodu ili usluzi, dodatnim ponudama poduzeća ili da ga potakne na ponovnu kupnju. Izvršenje tog zadatka je jedino moguće ukoliko poduzeće posjeduje informacije o potrošaču odnosno o njegovim preferencijama.

Sustav upravljanja odnosima s korisnicima omogućuje posjedovanje uređene baze korisnika i poslovnih aktivnosti koje je kasnije moguće kvalitetno pretraživati, obrađivati, segmentirati i analizirati. Osim dobre povezanosti i stavljanja fokusa na korisnika usluga putem sustava upravljanja odnosima s korisnicima, omogućuje se i dobra koordinacija, povezivanje i komunikacija između ključnih i glavnog poslovnih odjela. Pravovremenost u donošenju pravih odluka i stalan uvid u sve informacije o korisnicima omogućuju poboljšanje tržišne pozicije i savladavanje konkurencije.

Dobro uspostavljen program vjernosti s točno definiranim podacima koji se prikupljaju omogućuju usmjeravanje komunikacijskih aktivnosti prema preferencijama i profilima svakog kupca. Takve komunikacijske aktivnosti garantiraju zadovoljne i lojalne potrošače koji se usprkos šarolikom izboru na tržištu pri kupnji određenog proizvoda ili usluge, uvijek vraćaju i stvaraju dodatnu vrijednost za odabrano poduzeće s kojim imaju osoban odnos. Lojalni kupci s kojima su komunikacijske aktivnosti prilagođene njihovim potrebama i očekivanjima lakše prihvaćaju dodatne usluge ili proizvode poduzeća.

Sustav upravljanja odnosima s korisnicima i njegova implementacija na komunikacijske aktivnosti utječe na uspostavu trajnog odnosa između poduzeća i kupca ili korisnika usluge. Uspostava trajnog odnosa i zadržavanje lojalnih kupaca cilj je svakog suvremenog poduzeća kako bi održao svoj opstanak na tržištu. Za postizanje takvog cilja potrebne su aktivnosti temeljene na sustavima upravljanja odnosima s korisnicima koje prikupljene podatke mogu iskoristiti i implementirati na pravilan način.



## Literatura

### a) Knjige:

- 1) Kesić, T. (2003.) *Integrirana marketinška komunikacija*, Zagreb: Opinio d.o.o.
- 2) Kraljević, R. i Perkov, D. (2014.) *Menadžment tržišnih komunikacija*, Zagreb: Visoka poslovna škola Libertas.
- 3) Muller, J. i Singh J. (2006.) *Category management: efikasan odgovor na potrebe kupaca u maloprodaji*, Zagreb: Internacionalni centar za profesionalnu edukaciju.
- 4) Muller, J. i Srića, V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima*, Zagreb: Delfin-razvoj managementa d.o.o.
- 5) Renko, N. (2009.) *Strategije marketinga*, Zagreb: Naklada Ljevak.
- 6) Vlašić, G., Mandeli G. i Mumel D. (2007.) *Interaktivna marketinška komunikacija*, Zagreb: Perago.

### b) Članci:

- 1) Crnjak - Karanović, B., Pecotich, A. i Renko, N. (2005.) *Relationship marketing and its impact on the competitive structure: The case of the Croatia*, Vol.10, (1-112 / December). str.3.
- 2) Grbac, B. (2006.) *Identitet marketinga, temelja načela - Nove realnosti*, str.452-454.
- 3) Pavlović, b. (2011.) *Crm - strategija uspjeha trgovca na malo*. str. 55.
- 4) Renard, Lluís, G. (2008.) *Paths to continuous improvement of a CRM strategy*, str. 62.
- 5) Tomašević, Lišanin, M. i Palić, M. (2004.) *Upravljanje odnosima s kupcima u financijskim institucijama : teorijsko-praktični aspekti*. str. 22.
- 6) Vučemilović, V. (2015.) *Prednosti strategije upravljanja odnosom s kupcima* [Online], str. 122. Dostupno na: <http://hrcak.srce.hr/>. [Pristupljeno: 10. siječnja 2017.].

### c) Internetski izvori:

- 1) Dm-drogeriemarkt: <http://www.dm-drogeriemarkt.hr>, datum pristupa 02.01.2017.
- 2) Ipsos: <http://www.ipsosadria.com>, datum pristupa 18.01.2017.

## **Popis slika, tablica i grafičkih prikaza**

Slika 1. Konverzijski stil s korisnicima i pripadajuće dominantne strategije .....	11
Slika 2. Dimenzije vjernosti korisnika .....	16
Slika 3. Matrica prilika kategorija i kupaca .....	21
Slika 4. Primjer prikaza programa "Dobre cijene u svako vrijeme" na određenom proizvodu ...	45
Slika 5. Primjer prikaza programa "Cjenovni bombon" na određenom proizvodu .....	45
Slika 6. Primjer preporučenih proizvoda za članove "dm active beauty Svijet prednosti" .....	48
Slika 7. Primjer aktualnih proizvoda iz programa vjernosti kategorije ljepota i njega .....	49
Slika 8. Primjer aktualnih proizvoda iz programa vjernosti kategorije za djecu i roditelje .....	50
Slika 9. Primjer aktualnih proizvoda iz programa vjernosti kategorije domaćinstvo .....	51
Slika 10. Primjer aktualne ponude usluga iz programa vjernosti kategorije ponude partnera ...	52
Slika 11. Primjer aktualne ponude usluga iz programa vjernosti kategorije književnost i kazalište .....	53
Slika 12. Isječak iz knjižice s bonovima za paket dobrodošlice .....	55
Slika 13. Isječak iz knjižice s bonovima za 7 mjeseci djetetova života .....	56
Slika 14. Isječak iz knjižice s bonovima za 9 mjeseci djetetova života .....	57
Slika 15. Isječak iz knjižice s bonovima za 1. djetetov rođendan .....	58
Slika 16. Isječak iz knjižice s bonovima za 18 mjeseci djetetova života .....	59
Slika 17. Isječak iz knjižice s bonovima za 2. djetetov rođendan .....	60
Slika 18. Mobilna aplikacija za članove programa vjernosti .....	61
Slika 19. Prikaz internetskog terminala za pristup u program vjernosti .....	63
Slika 20. Prikaz internetskog terminala za pristup u babybonus program .....	64
Slika 21. Prijedlog promotivnog letaka za slanje putem elektroničke pošte koji je prilagođen mlađoj ženskoj populaciji.....	67

Tablica 1. Profit koji prosječan kupac ili korisnik usluge generira godišnje za poduzeće ovisno o industriji .....	14
Grafički prikaz 1. Odabir prodavaonica za kupnju kozmetičkih proizvoda .....	42
Grafički prikaz 2. Odabir prodavaonica za kupnju zdrave hrane .....	43

## SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rad je analiza primjene sustava upravljanja odnosima s korisnicima na komunikacijske aktivnosti poduzeća. U radu se ponajprije definira sam pojam upravljanja odnosima s korisnicima te poslovna strategija i važnost pravilne implementacije informacijskog sustava koji omogućava pravilno uvođenje koncepta CRM - sustava upravljanja odnosima s korisnicima. Pristup upravljanja odnosima s korisnicima ukazuje svim zaposlenicima usredotočenost na korisnika, odnosno kupca, načine prilagođavanja odnosa između zaposlenika prve linije i pojedinačnog kupca te kojim stvarima treba pridonijeti više pažnje, a kojima manje prilikom prilagodbe korisniku.

U radu se ističe i važnost spoznaje i kategorizacije segmenata postojećih kupaca kako bi se maksimizirala njihova vrijednost za poduzeće i stvorio lojalni odnos koji podrazumijeva zadovoljstvo i otpornost na konkurenciju od strane potrošača, odnosno postojećih kupaca.

Za pravilno razumijevanje integracije sustava upravljanja odnosima s korisnicima i komunikacijskih aktivnosti u poduzeću, potrebno je ponajprije razraditi pojam i oblike komunikacije kao i sam marketinško komunikacijski splet poduzeća.

Komunikacijske aktivnosti i sustav upravljanja odnosima s korisnicima analiziraju se na primjeru poduzeća dm koji se svojim uspješnim programom vjernosti ubraja u skupinu najvećih drogerijskih lanaca u Europi. Program vjernosti i sustav upravljanja odnosima s korisnicima koji odabrano poduzeće primjenjuje detaljno se razrađuju te su na temelju kritičkog osvrta dati prijedlozi za poboljšanje komunikacijskih aktivnosti koji obuhvaćaju tiskani materijal i letke koji se šalju pute elektroničke pošte, sms poruke, mrežnu stranicu te mobilnu aplikaciju poduzeća.

Prijedlozi za poboljšanje polaze od informacija koje poduzeće dobiva od svojih članova programa vjernosti i na temelju kojih može komunikacijske aktivnosti bolje prilagoditi pojedinom segmentu i profilu kupaca kako bi zadržao vodeću poziciju na tržištu i povećao udio u kupovini kod svojih postojećih kupaca.

## **SUMMARY**

The main subject of this graduate thesis is analysis of usage of customer relationship management system on communication activities of the company. Primarily, it defines the concept of customer relationship and business strategy, as well as the importance of proper implementation of an information system that enables the proper introduction of the CRM - Customer Relationship Management. The customer relationship management system indicates to all employees that the focus of the company is on customers. It also enables adjusting the relationship between the first line employee and the individual customer and it explains to which things and situations should be given more attention and which less while trying to make adjustments to the user.

The importance of understanding and categorizing segments of existing customers in order to maximize their value for company while creating a loyal relationship is strongly highlighted in this graduate paper. The mentioned importance also implies satisfaction of existing customers and their resistance to services and products from the competition.

For a proper understanding of the integration of the customer relationship management system and communication activities in the enterprise, it is necessary to first develop the concept and forms of communication, as well as the marketing communication interface of the company itself.

Communication activities and customer relationship management system are analyzed on an example of company DM which, with its successful loyalty program, is among the largest drugstore chains in Europe. The loyalty program and customer relationship management system that the selected company applies is elaborated in details and based on critical review of author suggestions are provided for improving communication activities that include printed materials and leaflets that are sent via e-mails, SMS messages, network pages and mobile application of the company.

Suggestions for improvement are based on the information the company receives from its loyalty program members and on which communication activities can be better tailored to each segment and customer profile in order to maintain a leading position on the market and to increase the market share of its existing customers.