Upravljanje odnosima s kupcima putem kluba vjernosti na primjeru poduzeća Billa

Perkov, Dino

Master's thesis / Diplomski rad

2016

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

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:137:800783

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-04-20**

Repository / Repozitorij:

Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr.Mijo Mirković"

DINO PERKOV

UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA PUTEM KLUBA VJERNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA BILLA

Diplomski rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

"Dr.Mijo Mirković"

DINO PERKOV

UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA PUTEM KLUBA VJERNOSTI NA PRIMJERU PODUZEĆA BILLA

Diplomski rad

JMBAG: 0201992380085 (broj indeksa 580-ED), redovni student

Studijski smjer: Marketinško upravljanje

Kolegij: Upravljanje odnosima s kupcima usluga - CRM

Mentor: doc.dr.sc. Dražen Alerić

Pula, 2016.

IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani Dino Perkov, kandidat za magistra poslovne ekonomije, ovim izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mojeg 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 nedozvoljeni način, odnosno da nije prepisan iz nekog necitiranog rada, te da bilo koji dio Diplomskog rada ne krši nečija autorska prava. Izjavljujem također da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

U Puli, Dino Perkov

IZJAVA
o korištenju autorskog djela

Ja, Dino Perkov, dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom "Upravljanje odnosima s kupcima putem kluba vjernosti na primjeru poduzeća Billa" 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, Dino Perkov

_____

SADRŽAJ

1. Uvod …….. 1

2. Upravljanje odnosima sa kupcima – CRM …….. 2
2.1. Što je CRM…….. 2
2.2. Operativni, analitički i kolaborativni CRM ……..…….... 5
2.3. Implementacija CRM sustava ……. 10
2.4. Razlozi za uvođenje CRM sustava……....……. 13

3. Lojalnost kupaca …….. 15
3.1. Zadovoljstvo i lojalnost ……...…….……. 15
3.2. Praćenje i mjerenje zadovoljstva kupaca ……....……. 20
3.2.1. Sustav pritužbi i prijedloga …….. 20
3.2.2. Ankete o zadovoljstvu kupaca .....…… 21
3.2.3. Tajni kupci ..…….. 22
3.2.4. Analiza izgubljenih kupaca …… 24
3.2.5. Mjerenje zadovoljstva kupaca …… 25
3.3. Kako kreirati program vjernosti kupac……. 28
3.4. Programi nagrađivanja i kartice vjernosti u hrvatskim supermarketima … 32

4. Klub vjernosti u poduzeću Billa - primjer ……. 40
4.1. Općenito o poduzeću Billa ……. 40
4.2. Kako postati članom Billa cluba ……. 43
4.3. Prikupljanje bodova, pogodnosti i akcije …… 44
4.4. Prijedlog kako poboljšati proces realiziranja programa lojalnosti ……. 50
4.4.1. Članstvo bilo gdje …… 51
4.4.2. Članstvo bez rokova ...……. 51
4.4.3. Robne marke plus ……. 51
4.4.4. Zlatna Billa kartica ……. 52
4.4.5. Billa povezivanje …….. 52
4.4.6. Briga o korisnicima ……. 52
4.4.7. E-Billa ……. 53
4.4.8. E-narudžbenica i besplatna dostava…… 53
4.4.9. Poticanje na zamjenu bodova……53
5. Zaključak …… 54

Literatura …… 56

Popis slika i prilog …….. 58

Sažetak …… 59

Summary ……..……. 60

1. UVOD

U 21. stoljeću, u vrijeme širenja i jačanja konkurencije u raznim područjima ljudskog društva, veoma je teško zadržati starog potrošača. Za svako poduzeće bilo bi idealno imati grupu korisnika koji su privrženi poduzeću i njegovim proizvodima ili uslugama. Reakcija je dvosmjerna – ako je poduzeće privrženo svojim korisnicima i oni će biti privrženi poduzeću. Kada se jednom ispune očekivanja potrošača, važno je biti konstantan u tome: ne samo u kvaliteti proizvoda, nego i u njegovoj isporuci. Veoma je važno ispuniti očekivanja potrošača u pogledu izbora proizvoda, izgleda objekata, izloga, boja, predstavljanja brenda, kadrova – i u tome biti ujednačenog kvaliteta. Kada je riječ o kampanjama, potrebno je koristiti iste obrasce u njihovom kreiranju, kako bi ljudi prepoznali poduzeće kojem su privrženi i kako bi znali šta mogu očekivati. Naravno, uvijek treba imati inovativne ideje kako bi brend pratio suvremene trendove. Potrebno je poznavati potrošača i njegove potrebe kako bi se lojalan potrošač razlikovao od povremenih, manje lojalnih, i kako bi se na adekvatan način nagradila njegova lojalnost. Cilj je stvoriti okosnicu korisnika koji su posvećeni brendu, i na njima bazirati planove, ideje i kampanje u budućnosti.

Ovaj se diplomski rad bavi upravo važnošću upravljanja odnosima s kupcima putem kluba vjernosti i može se podijeliti u tri dijela.

Prvi dio rada bavi se općenito menadžmentom odnosa sa kupcima, njegovim vrstama te načinom i razlozima za njegovo uvođenje.

Drugi dio rada bavi se zadovoljstvom i lojalnošću kupaca, načinom mjerenja zadovoljstva kupaca te načinom kreiranja programa vjernosti i nagrađivanja lojalnih kupaca, s osvrtom na praksu hrvatskih supermarketa.

Treći dio rada obrađuje konkretan primjer funkcioniranja kluba vjernosti u poduzeću Billa, odnosno način prikupljanja bodova te pogodnosti i akcije koje isti nudi svojim članovima, uz moj osobni prijedlog kako poboljšati proces realiziranja programa lojalnosti.

2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA – CRM

2.1. Što je CRM

Upravljanje odnosima sa kupcima ili menadžment odnosa sa kupcima (eng. Customer Relation ship Management – CRM) je poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku.[1]

Kupčeva lojalnost tvrtki znači da su kupci predani kupnji robe i usluga upravo od tog maloprodavača te će se odupirati aktivnostima konkurentnih tvrtki. Lojalni kupci imaju emotivnu povezanost sa tvrtkom. Oni osjećaju takvu naklonost prema svojoj tvrtki da će ohrabriti i svoje prijatelje i obitelj da kupuju od nje te će prenositi usmene preporuke o toj tvrtki.

CRM je poslovna strategija koja kupca stavlja na središnje mjesto. Danas se kaže da je kupac suvremeni diktator kojemu tvrtka stalno prilagođava svoje poslovanje zbog sve veće dostupnosti informacija, sve jače konkurencije na tržištu te rastuće pregovaračke moći klijenata u prodajnom procesu.

Visoki prihodi i dobit mogući su jedino ako su potrebe klijenata zadovoljene, a bez CRM sustava ne bi bio moguć cjelokupan pristup klijentu, prepoznavanje njegovih potreba te naposljetku i zadovoljavanje potreba klijenata.

CRM predstavlja integriranu marketinšku, uslužnu i prodajnu strategiju koja nalaže zajednički rad svih odjela poduzeća.[2]

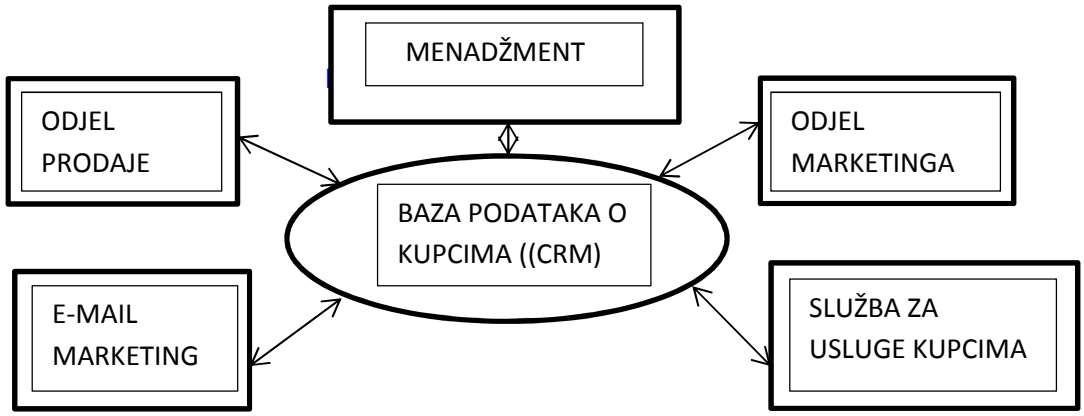
Glavni dijelovi CRM sustava su strategija, marketing i informatičke tehnologije. Menadžment u smislu planiranja, organiziranja, kontroliranja i vođenja omogućava međusobnu interakciju navedenih djelova kako bi se postigao krajnji cilj a to je zadovoljan klijent uz što niže troškove.

Slikoviti prikaz CRM strategije i njezinih dijelova vidljiv je na slici br.1.

---

1. Müller, Srića (2005.), *Upravljanje odnosima sa korisnicima*, Zagreb, Delfin-razvoj managementa, str.101
2. Idem, str.102

Slika 1. CRM strategija



Izvor: autor

U početku se CRM zasnivao na osobnom pristupu i bez upotrebe sofisticirane informatičke (IT) tehnologije. Lokalno okruženje, pogotovo u manjim središtima omogućavalo je izgradnju dobrih poslovnih odnosa s kupcima temeljenih na međusobnom poznavanju prodavatelja i kupca.

Prodavatelj, ako je bio vješt, mogao je dobro poznavati potrošačke navike i sklonosti svojih kupaca, njihovu kreditnu sposobnost i cjenovnu osjetljivost. Tako su stalni i važni kupci uvijek dobivali više pogodnosti od uvjeta koji su istaknuti na prodajnom mjestu. Mogli su uživati u pogodnostima odgode plaćanja, većim količinskim popustima, poklonima za vjernost, neupitnoj zamjenjivosti proizvoda drugim proizvodom, garanciji povrata novca, rezervacijama proizvoda, čak i do početka sezonskih popusta, probnim korištenjem ili mogućnostima odabira proizvoda u ugodnosti vlastitog doma. Prodavači su često pamtili imena svojih redovnih kupaca i njihove omiljene proizvode te su sukladno tim saznanjima kreirali individualnu ponudu i cijenu za svoje “omiljene” klijente. Sve su to bile osobine vrhunskih trgovaca “stare škole”, a kupci su najviše voljeli takav individualni pristup.

Od 1980-tih godina na ovamo IT tehnologija se rapidno razvija unapređujući time i način poslovanja i potrošačku moć. Danas više nije moguće pamtiti sve svoje kupce i njihove preference kao nekada, a razlog tome su okrupnjavanja trgovačkih lanaca i središta, promjene potrošačkih, ali i radnih navika i stila života.

Pomoć IT tehnologije je neophodna kako bi se stvorila evidencija klijenata (klijentska baza), registrirale njihove potrošačke aktivnosti i ponašanje kako bismo matematičkim i

statističkim metodama kreirali profile i segmente klijenata sa sličnim potrošačkim navikama i mogućnostima. Pohranjivanje svih relevantnih podataka o klijentu, njegovom ponašanju, poslovnom odnosu i komunikaciji postaje strateški važno pri čemu informatička tehnologija igra ključnu ulogu u CRM-u.

Naime, kupac danas ima na raspolaganju različite komunikacijske kanale putem kojih ostvaruje kontakt sa svojim dobavljačem, od onih tradicionalnih: prodajno mjesto, odnosno dućan, poslovnica, telefon, faks, do kanala novije generacije poput mobilnih uređaja i njima prilagođenih aplikacija, društvenih mreža i e-prodaje.

Kanali kojima kupci komuniciraju s dobavljačima i putem kojih kupuju proizvode odražavaju njihov životni stil, a nerijetko i poziv. Tako će mladi ljudi, menadžeri i svi koji su stalno u pokretu prvenstveno koristiti kanale dostupne s mobilnih uređaja, a vrlo rijetko tradicionalne kanale čije se radno vrijeme podudara s njihovim, obiteljski će ljudi vjerojatno više koristiti tradicionalne kanale vikendima uglavnom u trgovačkim centrima pretvarajući time kupovinu u male obiteljske izlete nastojeći nadoknaditi izgubljeno vrijeme za radnih dana kada se obitelj okuplja tek predvečer, oko 18 sati.

Način plaćanja također mnogo govori o osobi koja se pojavljuje na prodajnim kanalima. Hoće li kupac platiti gotovinom, debitnom ili kreditnom karticom ili pak na rate i na koliko rata, ukazuje i na njegovu kupovnu moć, izvore prihoda i sl. Na kojim sve lokacijama kupuje, je li kupac lokalnog radijusa kretanja unutar 2-3 km ili su njegove dnevne migracije značajno veće do 20, 30 ili čak 50 km, a što podrazumijeva velik dio vremena provedenog u prijevoznim sredstvima.

Dinamika trošenja također je signifikantan podatak, kupuje li svaki dan, svaka 2-3 dana, tjedno, jednom u 2 tjedna. Kupuje li više proizvode koji su na promotivnim akcijama znači da je kupac cjenovno osjetljiv te da će vrlo vjerojatno i reagirati na promocije, s druge strane kupci koji kupuju markirane proizvode više su osjetljivi na kvalitetu a ne toliko na cijenu i spremni su platiti više za određeni kvalitativni standard.

Dob kupca, faza životnog ciklusa obitelji (samac, mladi bračni par, par s djecom, samohrani roditelj, roditelji s odraslom djecom), spol, geografsko područje, klima,

demografski čimbenici, socio-kulturalno okruženje, još su neke varijable koje određuju ponašanje kupca.

Sve nabrojene bihevioralne karakteristike kupca definiraju njegov potrošački profil. Upravljanje poslovnim odnosom s klijentom temelji se upravo na njegovom ponašanju pri kupnji, međutim, da bismo mogli upoznati našeg kupca i odrediti njegov potrošački profil, potrebno je njegovo ponašanje strukturirati i pohraniti u bazu podataka kako bismo mogli koristiti kvantitativne metode, ali i one kvalitativne. Da bismo to mogli napraviti, osnovni preduvjet je da u svakom kontaktu na jedinstven način prepoznamo kupca, individuu, pojedinca, te da njegove aktivnosti na strukturiran način pohranimo u korporacijsku klijentsku bazu podataka. Jedna od dodatnih, naprednih funkcionalnosti takvih baza je i mogućnost pohranjivanja kontakata s kupcem čak i kada kupac nije napravio nikakvu transakciju, već se samo raspitivao, gledao, tražio nešto ili samo „ubijao“ vrijeme, a to je posebno umijeće.[3]

Direktne koristi strateškog upravljanja odnosom s klijentima u praksi najčešće su smanjenje troškova poslovanja i marketinga uslijed boljeg targetiranja (ciljanja) klijenata, smanjenje troškova zbog prepoznavanja potreba klijenata, povećanje zadovoljstva klijenata jer dobivaju točno ono što žele, rast klijentske baze**,** maksimalizacija prilika (proširenje i prilagodba usluga svakom individualnom klijentu, uvid u efekte kampanja i akcija te pravovremeno reagiranje direktnim kontaktiranjem s kupcem ako prodaja zastaje), uočavanje neefikasnih poslovnih procesa te dugoročna profitabilnost i održivost rasta.[4]

2.2. Operativni, analitički i kolaborativni CRM

Tehnološko rješenje upravljanja odnosima sa kupcima sastoji se od tri glavna dijela: operativnog, kolaborativnog i analitičkog.

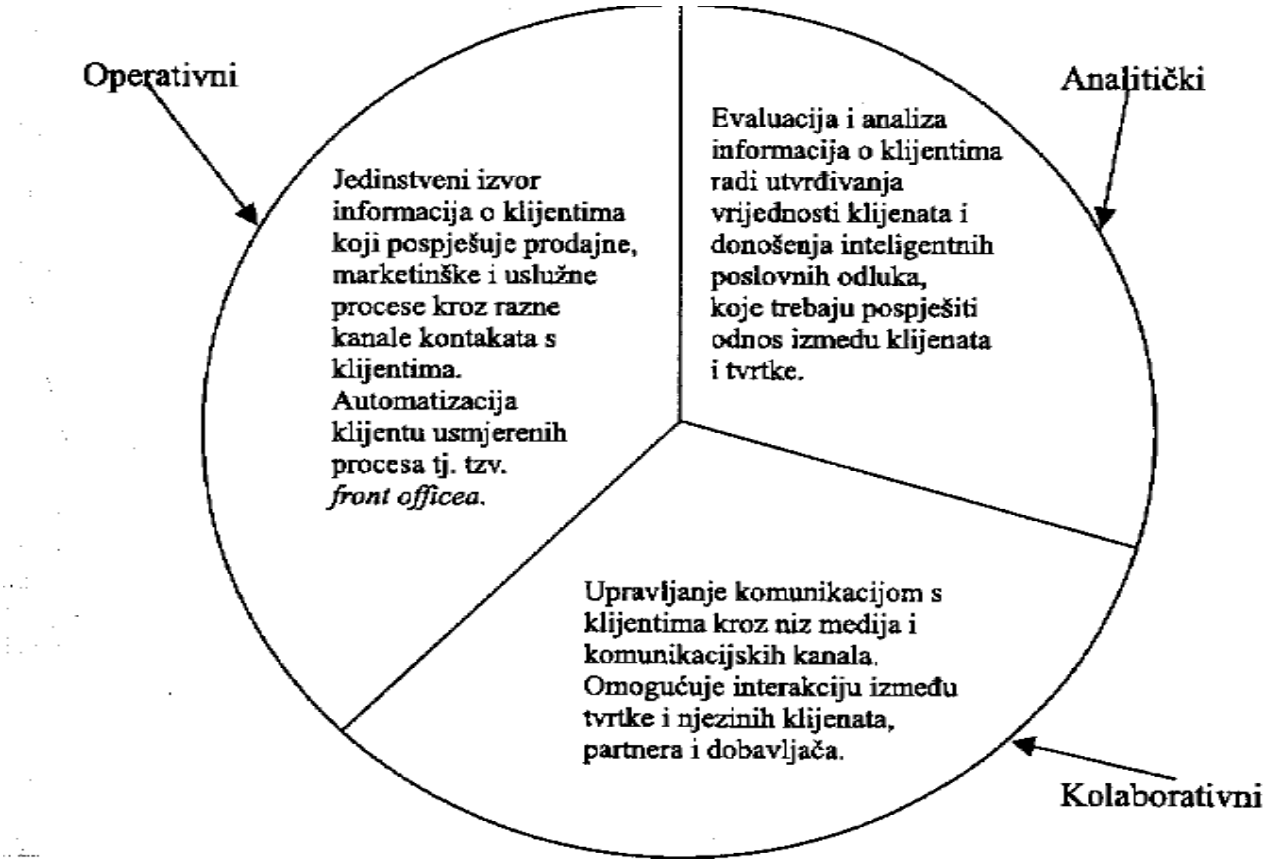
Operativni CRM bavi se kreiranjem informacija, tj. unosom podataka u informacijski sistem preko aplikacija za praćenje aktivnosti klijenata.

3. Kako uhvatiti kupce koji samo razgledavaju, Dostupno na http://www.poduzetnistvo.org/news/kako-uhvatiti-kupce-koji-samo-razgledavaju. [Pristupljeno 16.04.2016.]
4. Kako upoznati svog kupca, Dostupno na http://www.poduzetnistvo.org/news/kako-upoznati-svog-kupca, [Pristupljeno 16.04.2016.]

Kolaborativni CRM zadužen je za uspostavljanje interakcije s klijentima putem svih raspoloživih medija, od tradicionalnog osobnog kontakta, preko telefona, e-mail-a i Interneta do trenutno vrlo aktuelnog WAP-a.

Analitički CRM predstavlja najkompleksniji i najskuplji dio cijelog CRM sustava a bavi se detaljnim analizama mnoštva podataka zasnovanim na ekspertnim znanjima, kreira sliku o svakom pojedinačnom klijentu, njegovim potrebama i željama.[5]

Slika 2: Komponente CRM-a



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

Klijent u svojoj komunikaciji s tvrtkom "vidi" samo kolaborativni CRM (poslovnice, trgovine, telefonske kontakte, e-mail, web stranice…), dok operativni i analitički CRM predstavljaju unutarnju organizacijsku sposobnost tvrtke da odgovori na potrebe klijenta te da potom putem sučelja koje predstavlja kolaborativni CRM adekvatno odgovori na te potrebe.[6]

5 Müller, Srića (2005.), *Upravljanje odnosima sa korisnicima*, Zagreb, Delfin-razvoj managementa

6 Idem, str,128

Drugim riječima, putem kolaborativnog CRM-a ostvaruju se kontakti koji potom generiraju operativne podatke a koji pak predstavljaju osnovu za analizu putem analitičkog CRM-a.

CRM sustav mora ispunjavati tehničke zahtjeve koji osiguravaju tehnologiju koja je u skladu s očekivanjima i poslovnim potrebama tvrtke. Stoga je pri odabiru CRM softvera potrebno obratiti pažnju na tehničke karakteristike softverskog rješenja, kako bi buduće implementirano rješenje zadovoljilo zahtjeve funkcionalnosti i podrške poslovanju.

Tehnički zahtjevi od informacijskih sustava za upravljanje odnosa sa klijentima u sebi uključuju slijedeće: [7]

- zahtjevi integracije i povezivanja odnose se na sposobnost sustava da se integrira u tvrtkinu specifičnu tehnološku infrastrukturu kroz hardver, softver i mrežne aspekte sustava. Integracijski zahtjevi mogu uključivati podršku klijentovom Windows OS, sposobnost CRM proizvoda da interaktivno komunicira s tvrtkinim postojećim bazama podataka, mogućnost sučelja sa tvrtkinim računalno-telefonskim paketom te mogućnost integracije s drugim aplikacijama,

- zahtjevi za procesiranjem i performansama indiciraju sposobnost CRM proizvoda da podržava i kontrolira potrebne operacije, kao što su primjerice, broj transakcija i volumen podataka koji sustav može podržavati, sinkronizacijska strategija i sl.

- zahtjevi sigurnosti omogućuju sustavu da limitira pristup korisnicima prateći podatke o korištenju i pristupu po svakom korisniku, definirajući dozvolu pristupa o svakom korisniku, upravljajući korištenjem sustava na individualnoj razini, na razini odjela te na razini cijelog CRM sustava i sl.,

- zahtjevi izvješćivanja donose mogućnost sustavu da pruži informacije koje zahtijevaju njegovi korisnici, npr. mogućnost distribucije ranije formatiranih izvještaja krajnjim korisnicima, mogućnost izrade ad hoc izvješća za krajnje korisnike te mogućnost kreiranja lokalnih izvješća za krajnje korisnike,

---

7 *Idem*, str. 129

- zahtjevi za korištenje sustava omogućuju krajnjim korisnicima da jednostavno i intuitivno obavljaju potrebne zadatke, odnosno to znači mogućnost za krajnje korisnike da jednostavno pristupe ostalim korporativnim sustavima kroz zajednički CRM portal, mogućnost prilagodbe ekrana za online pomoć putem specifičnih potrebnih informacija o aplikaciji te, između ostalog, mogućnost jednostavnog prikazivanja grafike, slika i fotografija,

- zahtjevi funkcionalnosti sustava odnosi se na načine na koje sustav osigurava određenu zahtijevanu funkcionalnost kao što je primjerice sustav odgovora na e-mail poruke s usmjeravanjem dobivenih poruka određenim predstavnicima usluga klijenata i sl.

- zahtjevi performansi sustava odnose na prihvatljivo vrijeme odgovora klijentima i korisnicima kao što je primjerice mogućnost generiranja izvještaja za Internet korisnike u maksimalno 30 sekundi,

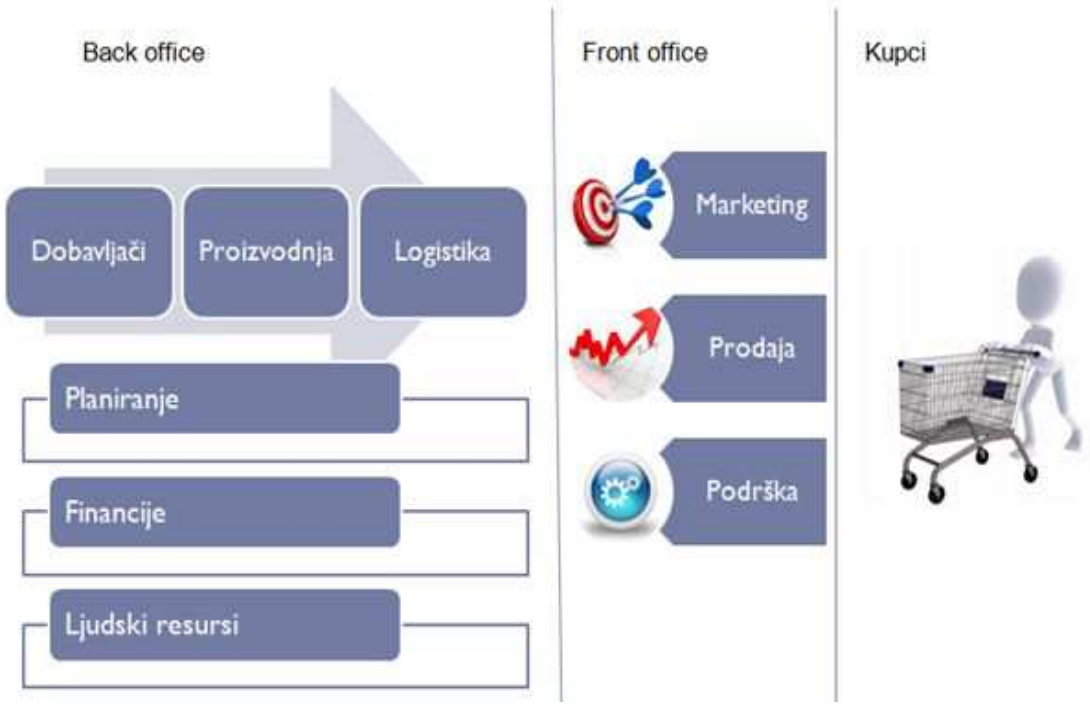
- zahtjevi dostupnosti se bave indiciranjem prihvatljive razine dostupnosti sustava za korištenje što se odnosi na poštivanje različitih vremenskih zona, dostupnost internetskih stranica te samodijagnostička sredstva koja mogu alarmirati sustav za administratore u spornoj situaciji, a potpora i nadogradnja nudi potporu dobavljača softvera te mogućnost naknadne nadogradnje sustava.

IT tehnologija, dakle, predstavlja sredstvo i akcelerator za implementaciju CRM strategije. No, početak svakog CRM programa mora biti odabir strategije prema klijentima, a tek potom odabir odgovarajuće tehnologije softvera koji na zadovoljavajući način može poduprijeti odabranu i zacrtanu strategiju.

Već je navedeno da tradicionalna CRM struktura danas više ne zadovoljava moderne standarde CRM-a niti može podržavati raznolikost komunikacijskih kanala koji su kupcu na raspolaganju. Također, ako menadžment tvrtke ne može u realnom vremenu vidjeti potrebne informacije, tada ne može niti donositi ispravne odluke i poslovanje tvrtke je suboptimalno, što u konačnici može rezultirati gubicima u poslovanju, izostankom rasta i razvoja tvrtke i u najgoroj varijanti gašenjem tvrtke.[8] Shematski prikaz tradicionalne CRM strukture prikazan je na slijedećoj slici.

8. Kako uhvatiti kupce koji samo razgledavaju, Dostupno na http://www.poduzetnistvo.org/news/kako-uhvatiti-kupce-koji-samo-razgledavaju. [Pristupljeno 16.04.2016.]

Slika 3: Tradicionalna CRM struktura



Izvor: https://www.google slike.hr/

Financijski moduli su najvažniji moduli za funkcioniranje naprednih CRM sustava jer su odraz ponašanja kupaca, oni su ulazno sučelje, oči, nos i uši "Velikog brata". Ako financijski podaci nisu na zadovoljavajući način strukturirani tada ne identificiraju kupca s kojim se odvijala interakcija i tada su takvi podaci strogo računovodstvenog karaktera i nemaju vrijednost ni za analitički ni za operativni CRM.

Operativni CRM je glas, a analitički CRM je mozak. Mozgu su potrebne informacije koje dolaze putem neurona, a to su financijski podaci sa različitih kanala, koji se potom pohranjuju i obrađuju. Korištenjem prediktivnih analitičkih i ostalih data mining (eng. rudarenje podataka) metoda stvaraju se zaključci i odluke koji su osnova za proaktivni pristup kupcu. Uloga operativnog CRM-a je da blisko surađuje s marketingom, a marketing je komunikacijsko sučelje prema kupcu koje prikazuje tvrtku u najboljem mogućem svjetlu. Shematski prikaz napredne CRM strukture na slijedećoj slici jasno pokazuje po čemu je ta struktura drugačija i složenija od tradicionalne CRM strukture.

Slika 4: Napredna CRM struktura

Izvor: https://www.google slike.hr/

Za napredni CRM ključno je raspolaganje podacima o kupcima i njihovim transakcijama unazad nekoliko godina kako bi se na povijesnim podacima mogla napraviti analiza i kako bi se mogli razviti statistički signifikantni pokazatelji i na njima temeljeni prediktivni modeli i profili (slični obrasci ponašanja, segmenti).

2.3. Implementacija CRM sustava

Svaka je implementacija CRM sustava specifična i jedinstvena na svoj način obzirom da se od tvrtke do tvrtke razlikuju poslovni prioriteti, zacrtane strategije prema klijentima i IT infrastruktura unutar tvrtke. Ne postoji jedinstveni recept za uspješnu implementaciju CRM sustava ali postoji nekoliko pravila koja treba ispoštovati prilikom svake implementacije: [9]

-preporučuje se postupna implementacija pojedinih CRM funkcionalnosti jer se na taj način brzo uviđaju rezultati prvih, jednostavnijih CRM inicijativa i izbjegava šok trenutne implementacije svih funkcionalnosti te nagle i skokovite promjene poslovnih procesa, a prvi pozitivni rezultati utječu na optimistično ozračje za cjelokupnu implementaciju CRM sustava

9 Müller, Srića (2005.), *Upravljanje odnosima sa korisnicima*, Zagreb, Delfin-razvoj managementa

-sve inicijative razvoja tehničkih funkcionalnosti CRM sustava služe samo kao potpora ispunjenju prethodno zacrtanih poslovnih zahtjeva

-uključivanjem korisnika sustava u sve faze projekta razvoja CRM aplikacije potiže se sigurnost da će buduće rješenje biti prilagođeno njihovim potrebama i da će na taj način biti dobro prihvaćeno

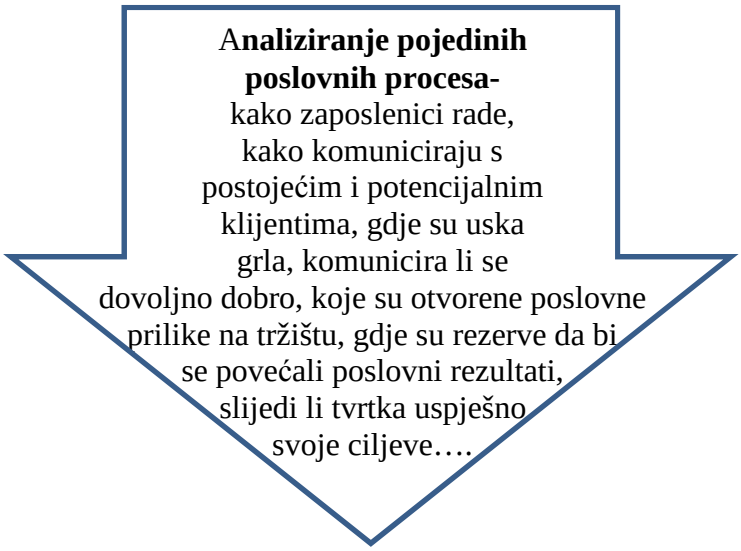
-strukturirani i stalno nadgledani proces implementacije jamči bolju kontrolu nad cjelokupnim procesom i sprječava mogućnost da se implementacija otme kontroli, kako vremenski tako i troškovno.

Najčešće i najznačajnije pogreške koje tvrtke radi prilikom implementacije CRM sustava su slijedeće: [10]

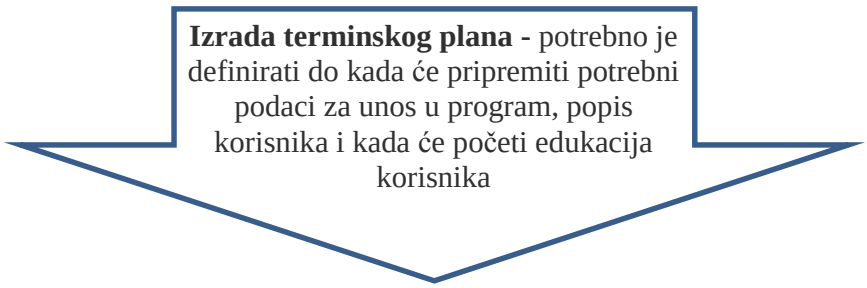
- ulazak u implementaciju CRM sustava bez konsenzusa unutar tvrtke o tome koju poslovnu strategiju prema klijentima CRM treba podržavati
- nespremnost zaposlenika tvrtke i organizacijske kulture tvrtke za prihvaaćanje CRM-a,
- pretpostavka da je više tehnologije bolje, veličina i visoka cijena tehnološke investicije nije garancija uspješne implementacije CRM sustava
- ako se u početku zada previše ciljeva koje bi budući CRM sustav trebao ispuniti, velika je vjerojatnost da ni jedan od njih neće biti ispunjen zbog nedostatka fokusa i predanosti ispunjenju jednog ili više jasno definiranih i lako mjerljivih ciljeva
- CRM mora poslužiti kao alat putem kojeg se vrši dizajn i redizajn poslovnih procesa iz perspektive klijenta pa makar to značilo potpuno napuštanje trenutnih poslovnih procesa tvrtke, pogrešno je biti opterećen dotadašnjom poslovnom praksom tvrtke
- CRM se mora stalno mijenjati i prilagođavati tržištu te promjenjivim potrebama i zahtjevima klijenata, pogrešno je nakon uspješne implementacije CRM sustava ne inzistirati na daljnjem unapređenju i tog sustava i poslovnih procesa
- nema uspješne implementacije bez postojanja adekvatne potpore sponzora
- cilj CRM-a treba biti izgradnja bliskog odnosa sa vrijednim klijentima koji to žele, a ako klijenti ne žele da ih se stalno naziva i kontaktira onda to tvrtka mora poštovati jer će u protivnom efekt biti kontraproduktivan.

10 *Idem*, str. 141

Implementacija CRM-a u neku tvrtku može se pojednostavljeno prezentirati kroz pet koraka: [11]



Odabir izvođača za uvođenje CRM-a -treba paziti da li ponuda izvođača zadovoljava zahtjeve tvrtke i ciljeve kojima tvrtka teži te da li izvođač nudi mogućnost dorade i podrške sustava bez troška**,** kao i nudi li izvođač educiranje zaposlenika i stručno savjetovanje za unapređenje sustava



Implementacija CRM rješenja- ako su procesi tvrtke skladni sa procesima koje podržava CRM izvođač, implementacija može biti jako brza, na razini nekoliko radnih dana. Ako se tvrtka odluči za kompleksniju izvedbu CRM rješenja, kao što je npr. integracija sa računovodstvenim (ERP) sustavom ili posebno za tvrtku prilagođene funkcionalnosti, implementacija može trajati od jednog tjedna do više mjeseci. Kod osnovne implementacije najviše je vremena potrebno za pripremu i uvoz podataka iz postojećih sustava u novi CRM. Time se misli na podatke o strankama, kontaktima, prilikama…

Educiranje korisnika - ovaj korak je najvažniji. Često zaposlenici nisu presretni zbog uvođenja novosti, posebno onih koje mijenjaju njihov način rada. Važno je da se CRM svim korisnicima rezentira kao alat koji će im pomoći, što i jest njegova svrha. Obrazovanje korisnika može izvesti sama tvrtka ili izabrani izvođač koji korisnicima prezentira pojedinačne funkcionalnosti.

11 Poslovni.hr - Ovako izgleda uvođenje CRM-a u tvrtku, Dostupno na http://www.poslovni.hr/vijesti/ovako-izgleda-postupak-uvoenja-crm-a-u-vasu-tvrtku-213896, [Pristupljeno 16.04.2016.]

Nakon nekog razdoblja korištenja preporučuje se porazgovarati sa izvođačem, prenijeti mu iskustva u korištenju CRM sustava i porazgovarati o dodatnim mogućim unaprijeđenjima sustava. Vrlo je važno da se prilikom toga saslušaju korisnici CRM programa jer pojedinci na određenom radnom mjestu najbolje poznaju svoj rad, a manje prilagodbe aplikacije im mogu znatno olakšati rad i time unaprijediti cjelokupan radni proces.

2.4. Razlozi za uvođenje CRM sustava

Jedan od razloga zašto koristiti CRM je taj što CRM sustav omogućuje posjed svih podataka o klijentu uređene na jednom mjestu. Tako uređene podatke moguće je kvalitetno pretraživati, obrađivati, segmentirati i analizirati što tvrtku čini spremnom za svakodnevne poslovne izazove. Cjelokupnu sliku i status kupca moguće je sagledati samo ako u svakom trenutku imamo vidljive sve aktivnosti vezane za njega, kako protekle i aktualne tako i planirane aktivnosti.

Mnoga CRM rješenja zasnovana su na servisu kojem se pristupa putem web sučelja sa zaštićenim individualnim korisničkim pristupom. Prednost je pristup informacijama od bilo kuda i bilo kad, što omogućava obavljanje poslova izvan ureda, na poslovnom putu ili drugdje. No, moguća su posebna ograničenja vanjskog pristupa ukoliko se to od ponuđača zatraži. U zadnje vrijeme ponuđači CRM-a omogućuju pristup sustavu i putem pametnih telefona.

Pored uređene baze, CRM sustav treba na jednostavan i intuitivan način podržavati napomene i obavještavati korisnika sustava o aktivnostima putem standardnih komunikacijskih medija. Time aktivnosti poput poziva, e-maila, ponuda, priprema ugovora, reklamacija, servisnih aktivnosti i sastanaka zaprimaju “status” i nisu izgubljene, nezabilježene ili na neki drugi način propuštene, čime se smanjuju rizik propuštene poslovne prilike. Planirana korespondencija i projektne aktivnosti najčešće se odražavaju na bolje poslovne rezultate zahvaljujući baš namjenskim poslovnim CRM sustavima.

Mnogi menadžeri novčani tok i strategiju poslovanja planiraju organizacijom vlastitih tablica ili kroz računovodstveni program (ERP), međutim takvim pristupom obično

nemaju cjelovit pogled na trenutno poslovno stanje i otvorene potencijale. CRM sustav nudi cjelovit pogled i upravljanje poslovnim prilikama za meke faze poslovanja, sve od upita do realizacije, što omogućava detaljnije planiranje prihoda.

Kako bi uspostavili uspješnu koordinaciju svih zaposlenih, moderni pristupi kroz CRM sustav omogućavaju zajednički pogled na svakodnevne aktivnosti i zadatke, što je posebno važno u manjim tvrtkama čiji zaposleni obavljaju više različitih funkcija, a njihov rad jako ovisi od rada drugih uključenih u proces. Kako bi potaknuli brzo i učinkovito obavljanje svakodnevnih "taskova" zaposlenici međusobno dodjeljuju zadatke putem zajedničkog sučelja i dolaze do prave informacije u pravo vrijeme vezano za klijenta. Zajedničkim sučeljem moguć je uvid u angažiranost članova prodajnog i projektnog tima, što omogućava učinkovit rad, a rezultira smanjenjem prečestog sastajanja i telefoniranja što se neposredno odražava i na troškovima.

Bilo kako da se zaprimaju poslovni upiti (putem web stranice, telefonskim pozivom, e-mailom) CRM omogućava kanalizirati i automatizirati poslovni proces. CRM-om se pak najčešće automatiziraju baš prodajni procesi čime članovi imaju više vremena za aktivnu prodaju. Uspješni prodavači najzadovoljniji su korisnici CRM rješenja jer im omogućava učinkovitu organizaciju svih aktivnosti, pomaže im održati prodajni fokus i tako visoku razinu poslovne realizacije.

Na koncu, dobro postavljen CRM sustav može ponuditi dobre informacije kao što su primjerice izvješća po tržišnim segmentima i proizvodima obzirom na provedene aktivnosti, izvješća o statusu poslovnih potencijala po prodajnim članovima, a što sve omogućuje bolje planiranje prodajnih aktivnosti i pomaže da se segmentiraju kupci sa stajališta demografskih podataka, lojalnosti prema robnim markama i kupovnim navikama. Osim navedenog, omogućava i detaljnu analizu izvora poslovnih prilika koje se često ne odražavaju proporcionalno uloženom trudu ili novcu, što je važna informacija za poslovne strategе.[12]

12 Ovo su razlozi zašto vam treba CRM poslovni sustav, Dostupno na http://www.poslovni.hr/vijesti/ovo-su-razlozi-zasto-vam-treba-crm-poslovni-sustav-202598, [Pristupljeno 13.04.2016.]

3. LOJALNOST KUPACA

3.1. Zadovoljstvo i lojalnost

Kupac je osoba ili organizacija koja prima proizvod, a zadovoljstvo kupca je predodžba kupca o razini do koje su ispunjeni njegovi zahtjevi i očekivanja. Svaka organizacija živi od svojih kupaca koji su manje ili više zadovoljni. Je li kupac zadovoljan i da li će prepoznati vrijednost neke usluge ili proizvoda ovisi o ispunjenju njegovih očekivanja. Praćenje zadovoljstva kupaca je bitno za sve tvrtke zbog potrebe kontinuiranog pronalaženja novih kupaca i zadržavanja postojećih. Uspjeh zadržavanja postojećih kupaca i povećanje njihova zadovoljstva te dovođenja novih kupaca ovisi o dobrom poznavanju potreba kupaca i razumijevanja zašto kupci koriste proizvode ili usluge određene tvrtke. Zadovoljni kupci troše više, šire glas o svojem zadovoljstvu, a preporukama dovode nove kupce. Osim toga, zadovoljni kupci su spremniji na komunikaciju pa će dati i svoje mišljenje ili ideje za poboljšanje postojećih proizvoda i usluga. [13]

Postoji snažna veza između zadovoljstva kupca i prodajnih rezultata. Jasno je da prodajni rezultat, kako velikih, tako i malih tvrtki, ovisi o razini zadovoljstva njenih kupaca, odnosno klijenata. Zadovoljni kupci postaju s vremenom lojalni, što nam omogućava sigurnije prodajne rezultate, kao i bolje poslovno i prodajno planiranje. Zadovoljni kupci našim dodatnim zalaganjem postaju oduševljeni kupci, što stvara emocionalnu naklonost kupca prema tvrtki, proizvodu ili usluzi, a to je ono što stvara lojalnost kupca koji je tada spreman na ponovljenu kupnju te da tvrtku ili proizvod preporuči drugima i na taj način ponovno osigura bolji prodajni rezultat tvrtke. Posebnu pažnju, stoga, moramo posvetiti zadovoljstvu i lojalnosti kupaca jer je na današnjem tržištu konkurencija oštra i nikad kvalitetnija. [14]

Prema prof.dr.sc. Mariji Tomašević Lišanin (EFZG) lojalnost kupca se može definirati "*kao duboka privrženost ponovnoj kupnji ili potpomaganju preferiranog proizvoda ili usluge u budućnosti, bez obzira na situacijske utjecaje i marketinške napore koji bi mogli uzrokovati promjenu ponašanja*". *Prema Kotleru (2001),* zadovoljstvo kupca je "*osjećaj ugode ili razočaranja koji rezultira usporedbom očekivanih, te stvarnih, tj. dobivenih vrijednosti (izvedbe) proizvoda*".

13 Svijet kvalitete-zadovoljstvo kupca, Dostupno na http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/savjeti/1000-zadovoljstvo-kupca, [Pristupljeno 25.04.2016.]

14 Zadovoljstvo i odanost kupca razlikuje nas od konkurencije, Dostupno na http://www.jatrgovac.com/2012/01/zadovoljstvo-i-odanost-kupca-razlikuju-nas-od-konkurencije/, Pristupljeno 25.04.2016.]

Iz tih definicija proizlazi da je zadovoljstvo kupca osnovni preduvjet za njegovu lojalnost. Međutim, ne postaju svi zadovoljni kupci lojalni već samo oni kod kojih je zadovoljstvo uslugom ili proizvodom iznad očekivanja. Oni kupci kod kojih je usluga ili proizvod jednak očekivanjima jesu zadovoljni ali nisu lojalni i oni će lako otići kod konkurencije ukoliko konkurecija ponudi niže cjene, veće popuste i sl. Lojalni kupci ne napuštaju tvrtku ili proizvod kojem su lojalni bez obzira na "mamce" koje nudi konkurencija jer oni imaju izgrađen dublji odnos povjerenja prema tvrtki ili proizvodu kojem su lojalni. I ne samo to. Oni svoje oduševljenje tvrtkom ili proizvodom prenose dalje i nagovaraju nove kupce da se također odluče za tu tvrtku ili proizvod.

Postavlja se pitanje na osnovu kojih kriterija se kupac odlučuje za određeni proizvod i kako postići da zadovoljan kupac postane lojalan kupac? Na koje signale reagira prilikom donošenja odluke o prvoj ili ponovljenoj kupnji? Kako možemo više saznati o njegovim stvarnim razlozima odabira proizvoda?

Upravo kvaliteta, odnosno percepcija kvalitete proizvoda, čini potrošače zadovoljnijima. Ovdje je ključna uloga dobavljača koji se mora nametnuti koristima svog proizvoda, poštenim cijenama i privlačnim imidžom. Potom je zadatak trgovca napraviti svoju uslugu kvalitetnom, prijateljskom. Vidljivo je da na kvalitetu utječe cijeli niz obilježja, kako u procesu proizvodnje – od strane dobavljača, do usluge sa strane trgovca i kupca; od lokacije i prostora preko cijene proizvoda i kupljene vrijednosti do usluge djelatnika i snage uspostavljenog odnosa. Zato, svima u lancu mora biti važno mjeriti razlike prosječne i iznadprosječne usluge, jer čak i kada dobavljač i trgovac možda ispravno naslućuje što je istina, ne može biti siguran u buduće postupke kupca. Takav sustav mjerenja treba implementirati svaka tvrtka koja se bavi trgovinom jer samo njihovi kupci mogu reći kakva budućnost očekuje sve dionike reprodukcijskog lanca. Pri tome je manje važno jesu li kupci muškarci ili žene, mladi ili stari, djeca ili umirovljenici. Najvažniji je osjećaj zadovoljstva koji su kupci ponijeli sa sobom iz trgovine, a koji ih privlači da se opet vrate.

Dakle, mora se postaviti pitanje koja je to “treća vrijednost” ili “treća dimenzija” u poslovanju? Proizvod i cijena dvije su temeljne veličine na koje se dionici reprodukcije (trgovci i proizvođači) usmjeravaju, ali u današnje vrijeme sve je značajnija treća dimenzija koja zauzima visoko mjesto na ljestvici uspješnosti.

To je dijalog, razgovor s kupcima te nastojanje izazivanja osmijeha na njihovim licima. Nasmijani kupac je zadovoljan kupac. Srdačna usluga pozitivno utječe na percepciju o proizvodu, cijeni i imidžu. Zadržati kupce prioritet je svake perspektivne tvrtke. No čak i stopa zadržavanja može pružiti lažnu sliku, osobito ako se radi o navici, inerciji kupca ili nepostojanju alternativnog dobavljača i konkurencije. Zato kao krajnji cilj svog poslovanja treba postaviti nivo lojalnosti temeljen na zadovoljstvu i na radosti kod kupaca, a ne isključivo samo na zadovoljenju njihovih potreba, tim više što kupce možemo s aspekta današnjeg poslovanja grupirati kao lojalne kupce, diskontne kupce, impulzivne kupce, kupce s popisom i lutajuće kupce. Visoko zadovoljstvo i ispunjenje očekivanja otvaraju emocionalni afinitet prema proizvodu-usluzi te napose prema robnoj marki, a rezultat je visoka lojalnost kupca. Ne samo praćenjem, već proaktivnim djelovanjem na trendove moguće je premašiti očekivanja kupaca i izazvati osmijeh na njihovim licima. A kad to jednom uspije, takvo ponašanje postaje standard koji osigurava uspjeh.

Nije ni najboljima dovoljno samo prodati robu, ostvariti prodajne planove i riješiti se zaliha na skladištu. Danas se kupac može zadržati samo ako mu se osigura puna podrška i ne samo pravovremeno praćenje već proaktivna komunikacija i razumijevanje. U protivnom kupac odlazi konkurenciji. Prema tome, nije lako prepoznati i pružiti potrebno kupcu, nije lako osmišljavati ideje i prijedloge i davati savjete jer kupac ih možda ne čuje, ne vidi, ne osjeti, dakle odbije. Stoga se istraživanjem prikupljaju konkretni prijedlozi kupaca i kroz informacijski sustav mjeri što su rekli, kako "dišu", što vide, što osjećaju i što žele.

Važno je znati kako po *Reichheld F.* za mnoge gospodarske subjekte vrijedi pravilo da petpostotno povećanje zadržavanja potrošača može povećati dobit tvrtke za 25 do 100% te da prema *Griffinu J.* postoje četiri tipa vjernosti potrošača:[15]

1. potrošač bez vjernosti
2. inercijska, dvojbena vjernost
3. potencijalna vjernost
4. prvorazredna vjernost

U prvom slučaju potrošači se prigodom kupnje odlučuju čas za jedan, čas za drugi proizvod i kupuju od bilo koje tvrtke, uglavnom slučajno. Njihova je percepcija kako su

15 Meler, Dukić (2007.), *Upravljanje odnosima-od potrošača do klijenta* , Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku

pojedini istovrsni proizvodi zapravo međusobno slični i da nema neke posebne koristi kupovati ih baš od određene tvrtke ili pojedinačnog proizvođača. U toj su situaciji tvrtke sklone ponuditi neke prodajne pogodnosti kako bi privukli potrošače upravo svojim proizvodima.

U drugom slučaju potrošači primjećuju malu razliku između pojedinih istovrsnih proizvoda, odnosno njihovih marki, ali ne vide razloge da mijenjaju njihove proizvođače. Oni kupuju proizvode od nekog proizvođača bez navike, ovisno o situaciji, a ne zbog svojih stavova.

U trećem slučaju već postoji određena vjernost, ali nije izražena u tolikoj mjeri da se odnosi na jednog konkretnog proizvođača baš u svakoj kupovnoj situaciji.

Naposljetku, istinski potrošači kupuju uvijek jednaku marku od istog proizvođača i tu se radi o prvorazrednoj vjernosti.

Cilj je tvrtke, razumljivo, konvertirati prve tri navedene kategorije potrošača u četvrtu kategoriju.

Za razliku od zadovoljstva potrošača, koje predstavlja stav, vjernost se može pojmovno definirati kroz ponašanje potrošača. Prema *Griffinu J.* vjerni potrošač je onaj koji
-redovito ponavlja kupnje,
-kupuje i druge proizvode istog proizvođača,
-izvještava druge o svojoj kupnji,
-pokazuje imunitet prema privlačenju konkurenata.

Obzirom na činjenicu da će tvrtka koja ima čvršći odnos s potrošačima biti profitabilnija po formuli vjernost = profitabilnost, postavlja se pitanje kako potrošače učiniti vjernima. Prema *Gitomeru* to je lako - treba se koncentrirati na vjernost potrošača a ne na njihovo zadovoljstvo. Ili kako kaže Jack Welch, nekadašnji glavni direktor *General Electric*, najbolji način zadržavanja potrošača je da tvrtka stalno smišlja kako potrošačima dati više za manje.

Cilj CRM-a nije samo ostvariti da potrošači ponavljaju kupnje i da budu zadovoljni s proizvodima i uslugama. Vjernost potrošača znači da potrošači stječu svojevrsnu "obvezu" da kupuju proizvode i usluge od konkretne tvrtke i da se žele oduprijeti aktivnosti konkurenata koji nastoje privući njihovu naklonost.[16]

Jedan od najznačajnijih ciljeva CRM-a je generiranje zadovoljstva potrošača i psihološkog osjećaja vjernosti potrošača. Pri tome treba znati da:

-zadovoljstvo potrošača ujedno ne znači i ne jamči njihovu vjernost

- i da zadovoljstvo potrošača ujedno ne znači i ne jamči njihovo zadržavanje (prema *Harvard Business Review* između 65 do 85% potrošača koji izabiru novi proizvod ili tvrtku govore da su bili zadovoljni ili jako zadovoljni s prethodnim).

Međutim, ako je zadovoljstvo potrošača nepouzdano, postavlja se pitanje koje je mjerilo povezano s ponovljenom kupnjom. Mjera je vjernost potrošača. Također, valja znati kako zadržavanje potrošača i vjernost potrošača nisu istoznačnice. Potrošač može ostati uz prodavača zahvaljujući navici ili inerciji bez osjećaja vjernosti u odnosu na njega.

Zašto je lojalnost kupaca toliko važna za poduzeće? Zašto nije dovoljno poslovati samo sa zadovoljnim kupcima? Prema istraživanju provedenom od tvrtke FiveStars, na tržištu postoji oko 20% lojalnih kupaca, a lojalan kupac potroši u prosjeku 10 puta više od ostalih zadovoljnih i nezadovoljnih kupaca. Ujedno, tih 20% lojalnih kupaca generira 80% prihoda promatranih tvrtki. Lojalan kupac će u 70% slučajeva proširiti glas o prodajnom mjestu ili brendu kojem je vjeran. S druge strane, privlačenje novih kupaca je u prosjeku 5 puta skuplje od zadržavanja postojećih lojalnih kupaca koji su "ambasadori" tvrtke pa je ulaganje u njih ključno i neophodno za dugoročni rast i profitabilnost tvrtke.

Kako bi se ostvarila toliko željena i potrebna vrhunska lojalnost kupaca i postigla proaktivna komunikacija i razumijevanje s kupcem, poduzeća formiraju vlastite programe lojalnosti. Odluka o tome koji će program lojalnosti odabrati ovisi o samom poduzeću, odnosno o procjeni poduzeća o tome koja će mu vrsta programa donijeti najveću korist.

16 *Idem*, str. 120

U posljednjih 30-tak godina tvrtke su evoluirale od fokusiranja na kvalitetu preko fokusiranja na zadovoljavanje potrošača do fokusiranja na vjernost potrošača. Današnjim tvrtkama nije najteže pribaviti potrebni kapital, proizvode, zaposlene pa čak ni marku proizvoda, najteže je ostvariti vjernost potrošača. Tvrtka ne smije pretpostaviti da će vjernost, koja je emocija, postojati između njega i potrošača samo zbog toga što između tvrtke i potrošača postoji nekakav (zadovoljavajući) odnos, koji je ponašanje. Poslovni izazov je kako konvertirati emocije u transakciju (kupnju), potom kako konvertirati odnos koji nastaje iz transakcije u emocionalnu povezanost, odnosno u trajnu vjernost.

3.2. Praćenje i mjerenje zadovoljstva kupaca

Prema *Reed D.* čak 96% nezadovoljnih potrošača se nikad ne žali, oni jednostavno odlaze i nikad se ne vraćaju. Upravo zbog toga, pravi prijatelji tvrtke su oni potrošači koji se žale jer na taj način ukazuju tvrtki na njezine pogreške ili slabosti i daju joj mogućnost da uvede promjene i nastavi poslovanje s tim potrošačem.

Uspješne tvrtke agresivne su u praćenju zadovoljstva svojih potrošača i pri tome koriste nekoliko metoda: [17]

- sustav pritužbi i prijedloga
- ankete o zadovoljstvu kupaca
- tajni kupci
- analiza izgubljenih kupaca

3.2.1. Sustav pritužbi i prijedloga

U velikim trgovačkim lancima obično postoje kutije u koje kupac može ubaciti svoju pismenu pritužbu ili prijedlog za unapređenje usluge, a neke tvrtke instaliraju izravne telefonske linije za kupce kako bi kupcima bilo lakše informirati se, predlagati ili se potužiti. U nekim tvrtkama pak postoje već gotovi obrasci za žalbe koje kupac može zatražiti i odmah popuniti.

17 Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., (2007.), *Osnove marketinga*, Zagreb, Mate

3.2.2. Ankete o zadovoljstvu kupaca

Moguće je da sustav pritužbi i prijedloga neće tvrtki dati potpunu sliku zadovoljstva potrošača jer jedna od svake četiri kupnje rezultira nezadovoljstvom kupaca, ali manje od 5% nezadovoljnih kupaca se žali. Odgovorne tvrtke poduzimaju izravne mjere i zadovoljstvo kupaca ispituju putem redovitih anketa. One šalju upitnike ili obavljaju telefonske pozive upućujući ih uzorku nedavnih kupaca kako bi saznali što oni misle o različitim aspektima djelovanja tvrtke. Časopisi i potrošačke udruge često provode neovisne ankete. One su neprocjenjive jer tvrtku mogu vrlo lako zavarati vlastiti rezultati.

Slika 5: Primjer ankete o zadovoljstvu kupca

Anketa o zadovoljstvu kupca AN_13/01

U kojoj mjeri ste zadovoljni s našom uslugom			
1. kvaliteta usluge	1.	2.	3.
2. poštivanje rokova	1.	2.	3.
3. ponašanje osoblja	1.	2.	3.
4. cijena usluge	1.	2.	3.
5. razumijevanje vaših zahtjeva	1.	2.	3.
Vaši prijedlozi za poboljšavanje naše usluge			

Zaokružite ocjenu od 1. do 3. (1. niste zadovoljni, 2. zadovoljni, 3. jako zadovoljni)

Potpis i datum:

_____

Izvor: http://www.svijet-kvalitete.com/

Ankete moraju biti dobro osmišljene i odaziv kupaca treba biti u što većem broju kako bi rezultati anketa bili što pouzdaniji. Kada se prikupe pouzdani podaci od kupaca onda je učinkovitija provedba poboljšanja onih zahtjeva kojima su potrebna poboljšanja i prilagođavanja kupcima.[18]

Za početak, potrebno je odrediti osobu ili osobe koje će slati ankete i obrađivati prikupljene podatke te obavještavati upravu o tome. Potrebno je propisati postupak na koji način će se prikupljati podaci od kupaca, a zatim slijedi odluka koja pitanja će se postaviti i na koji način, hoće li ankete biti samo na principu zaokruživanja ili će postojati mogućnost upisivanja rečenica. Mora se paziti na vrijeme koje će kupcima biti potrebno da ispune ankete. To vrijeme ne smije biti predugo jer tada kupci neće imati vremena niti volje za ispunjavanje opsežnih anketnih upitnika.

18 Svijet kvalitete-zadovoljstvo kupca, Dostupno na http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/savjeti/1000-zadovoljstvo-kupca, [Pristupljeno 16.04.2016.]

Prilikom slanja anketa treba razmisliti koji način slanja je najučinkovitiji, da li slanje e-mailom, objavljivanjem obrazaca na web stranici tvrtke, slanje poštom ili ih pak treba osobno predavati kupcu. Treba razmisliti i o tome da li postaviti rokove za ispunjavanje ankete i koliki će oni biti te koji je najučinkovitiji način poticanja kupaca da ispune ankete.

Kada pristignu ankete, treba znati gdje će se one čuvati i na koji način će se obrađivati podaci, hoćete li se čekati kraj godine i onda obraditi sve pristigle ankete ili ćete se obrađivati kontinuirano kako pristižu.

Kod anketa je problem što svi kupci ne ispunjavanju ankete jer nemaju vremena i volje za time. Zbog toga osobe odgovorne za provođenje ankete moraju pronaći načina kako kupce pridobiti da ispune ankete. Potrebno je izraditi obrazac s pitanjima pomoću kojih će se dobiti relevantni podaci koji su tvrtki najbolji pokazatelj jesu li kupci zadovoljni i u kojoj mjeri. Kada prikupe svi podaci potrebno je provesti analizu, vidjeti na koja su pitanja kupci najčešće negativno odgovarali, odnosno sa čime su najviše nezadovoljni. Nakon toga treba upravi tvrtke predložiti mjere za poboljšanje onoga što je moguće popraviti.

Nakon nekoliko godina kontinuiranog prikupljanja podataka putem anketa može se napraviti statistička obrada podataka koja će pomoći poboljšati sustav upravljanja i poboljšati proizvod ili uslugu. Ukoliko se svake godine prikupe i analiziraju podaci a zatim provedu poboljšanja, sigurno će se dugoročno postići uspjeh u poslovanju i zadržati što više zadovoljnih kupaca koji će i dalje koristiti usluge i proizvode tvrtke.

3.2.3. Tajni kupci

Tajni kupci su osobe koje, na zahtjev, zovu i posjećuju tvrtke ponašajući se kao redovni kupci. Pritom, prema unaprijed zadanim kriterijima, objektivno mjere kvalitetu usluge i nakon toga izvještavaju o svome kupovnom iskustvu. Jedina razlika između tajnog i „običnog“ kupca je ta što tajni unaprijed dobije upute na koje elemente kvalitete usluge, prodajnih vještina djelatnika i ostalo treba obratiti pažnju te da nakon svog posjeta detaljno kronološki opiše cijelo kupovno iskustvo. [19]

19 Tko su tajni kupci i što oni točno rade, Dostupno na http://www.heraklea.hr/tajni-kupci/tko-su-tajni-kupci-i-sto-oni-tocno-rade/, [Pristupljeno 25.04.2016.]

Tajni kupac uvijek mora odgovarati profilu tipičnog kupca tvrtke koju posjećuje i ničim se ne smije isticati u odnosu na ostale kupce. Svakodnevno, tajni kupci rade ono što i inače vole ili moraju raditi – kupuju, piju kavu, plaćaju račune, traže kredite, obavljaju probne vožnje automobila, servisiraju svoja vozila, putuju, toče benzin, traže stanove, opremaju kuće, zovu call centre i servise državne uprave, ali i skidaju kilograme, mijenjaju frizure, uče strane jezike, odsjedaju u luksuznim hotelima te koriste usluge wellnessa.

Tajni kupci se mogu primjerice žaliti na hranu u restoranu da vide kako će restoran izaći na kraj s takvom pritužbom, a telefonirajući mogu mjeriti tvrtkinu tehniku komuniciranja putem telefona i mjeriti koliko puta telefon treba zazvoniti da bi se netko javio, vrstu tona i glasa, a ako se poziv prespaja koliko treba prespajanja prije negoli ga pravilno spoje. Iako je zabavan, posao tajnog kupca veoma je odgovoran, budući da mystery shopping utječe na karijere zaposlenika i menadžmenta, jer se sve češće njegovi rezultati ugrađuju u sustav nagrađivanja.

Slika 5: Tajni kupci glume uloge pravih kupaca

Izvor: https://www.google.hr/

Cilj ove metode nije špijuniranje radnika niti ocjenjivanje rada trgovaca a nije ni istraživanje tržišta, već je cilj mjerenje i unapređivanje kvalitete usluga kupcima, odnosno ocjenjivanje prvog kontakta s kupcima u smislu pružanja informacija i davanja savjeta kupcima, izgleda i pristupa prodavača, prodavačevog poznavanje proizvoda i njegove prodajne vještine, načina postupanja s reklamacijama i pritužbama, načina promoviranja novih proizvoda, brzine i učinkovitosti telefonske komunikacije, brzine i kvalitete odgovora kupcima e-mailom i sl. Postiže se objektivnim izvješćivanjem tajnih kupaca o uočenim

propustima i slabostima koji se potom u tvrtki, koja je angažirala tajne kupce, analiziraju. Čitajući izvještaje tajnih kupaca, tvrtke se imaju priliku suočiti sa stvarnošću, saznati što se zaista događa na prodajnim mjestima, kako se djelatnici uistinu ponašaju prema kupcima i na koji način prezentiraju njihove proizvode. Tvrtke tako postaju svjesne problema pritajenog nezadovoljstva kupaca, a informacijama dobivenim mystery shoppingom unapređuju kvalitetu usluge povećavajući ujedno zadovoljstvo kupaca i prodaju te, u konačnici, profit.

Heraklea d.o.o. je prva agencija u Hrvatskoj specijalizirana za mystery shopping i članica je međunarodne strukovne organizacije Mystery Shopping Providers Association (MSPA) te IMSA-e (International Mystery Shopping Alliance). Mjereći kvalitetu usluge u Hrvatskoj od 2002. godine svakodnevno surađuje s više od 600 tajnih kupaca diljem Hrvatske. Putem vlastite web aplikacije za mystery shopping tvrtkama klijentima se omogućuje da već u roku od 24 sata nakon posjeta ili poziva tajnih kupaca saznaju što se zaista događa na prodajnim mjestima i događa li se ono što oni žele da se događa. U rujnu 2004. i svibnju 2005. Heraklea je osvojila MSPA Europe Marketing&PR Award, nagradu za najuspješnije promoviranje mystery shoppinga u Europi.[20]

3.2.4. Analiza izgubljenih kupaca

Zamislimo da smo prvi puta u novom supermarketu koji se proteže na par stotina kvadrata. Došli smo samo po zobene pahuljice, a ispred nas je milijun namirnica**.** Nemamo pojma gdje bi one mogle biti. Znamo da obično na vrhu polica stoje one goleme table koje opisuju što se nalazi točno u pojedinom odjelu (povrće, voće, slatko, smrznuta hrana itd.) i podignemo pogled. Umjesto da se od tog trenutka počnemo normalno snalaziti u trgovini, odjednom smo još više zbunjeni jer tih tabli nekim čudom nema**.** Predugo šetamo trgovinom i postajemo nervozni. Tražimo izgubljeno zobene pahuljice ili barem nekoga tko će nam reći gdje su. Nakon desetak minuta šetnje ne možemo pronaći ništa, ni pahuljice a ni osoblje trgovine budući da im je upravo velika gužva na kasama pa su svi zauzeti. Žuri nam se jer moramo stići na predavanje na fakultetu. Odustajemo od kupovine**,** potražit ćemo to što nam treba kasnije na drugom mjestu. Trgovina je upravo izgubila svojeg potencijalnog kupca.

Izgubljeni kupci su potencijal i njihova detaljna analiza svakako se isplati. Među njima se mogu naći tihi i glasni otkazivači - bučni i neprimjetni odbjeglice. Da bi ih se moglo

20 Mystery shopping-karika koja nedostaje, Dostupno na http://www.heraklea.hr/wp-content/uploads/2010/09/106_Knjizica_o_Mystery_shoppingu_sijecanj_2009.pdf, [Pristupljeno 25.04.2016.]

selektirati, valja najprije utvrditi kad su izgubljeni. U mnogim branšama to je teško utvrditi s obzirom na to da kupci rijetko odluku obznanjuju pisano ili usmeno. Kvalitetna CRM rješenja omogućuju tvrtkama selekciju kupaca koji pokazuju tendenciju odlaska. Analizom povijesnih podataka može se utvrditi kad je kupac postao bivši ili kad bi to mogao postati. Kupci najčešće napuštaju tvrtke jer se nitko nije brinuo za njihovu dobrobit, prema njima se postupalo grubo i nepristojno, nisu dobili nikakvu pozornost, nikad nisu čuli riječ hvala, jer im nikad nitko nije rekao da su važni kao kupci ili se jednostavno se zaboravilo na njih. Navedeni emocionalni aspekti teško se mogu otvoreno istražiti pisanim putem jer ono što napišemo na kraju mora zvučati razumno i dati uvjerljiva opravdanja.[21]

Nakon identifikacije izgubljenih kupaca i analize mogućih razloga njihova odlaska,slijedi reaktivacija lukrativnih među njima. Najprije valja utvrditi s kojima od njih tvrtka želi novi početak, te koji od njih se uopće žele vratiti. Zatim je potrebno odrediti koji "povratnički mamac" primijeniti, kad početi s reaktivacijom i na kraju tko će kontaktirati bivšeg kupca.

3.2.5. Mjerenje zadovoljstva kupaca

Mjerenjem zadovoljstva kupaca obuhvaćaju se segmenti koji se moraju jasno definirati. Zato je u oblikovanju segmenata potrebno obilježiti bitne, najkarakterističnije osobine pojedinih grupa potrošača i njihova ponašanja, navika, stajališta i dr. U tom se sklopu teži za tim da se dobije obilježje grupe koja troši proizvode ili grupe na koju ciljamo u komuniciranju, u lansiranju novih proizvoda ili marke. Primjerice, u banku ili trgovinu dolaze ljudi raznih navika, dobi i socijalnog statusa pa se prema njihovim karakteristikama mogu utvrditi približne statističke veličine i podijeliti u grupe A, B, C. To se može učiniti i za potrošače piva ili juha, pa ih podijeliti još na one koji troše povremeno, stalno ili jako. Postoji i drugi način koji je sve prisutniji u globalnom marketingu, a to je određivanje ciljanih grupa s istim obilježjima u regiji u kojoj se posluje ili u cijelom svijetu. Globalne se marke u cijelom svijetu usmjeravaju na definiranu grupu, primjerice Pepsi se usmjerava na novu generaciju, Cartier zadržava razinu ekskluzivnosti, elegancije i visoke cijene, Lacoste nema nisku cijenu ali znači status.

---

21 Zašećerite povratak odbjeglih osiguranika, Dostupno na:

http://www.elitaplus.hr/TekstoviSvijetOsiguranja/'Za%9Ae%E6erite'%20povratak%20odbjeglih%20osiguranika%20042012.pdf , [Pristupljeno 26.04.2016.]

U komunikacijama je svijet danas tako povezan da se brzo pronađu ista obilježja grupa u bilo kojemu njegovu dijelu i tako se onda potrošači opredjeljuju prema globalnim markama, a onda se i globalno mjeri zadovoljstvo. [22]

Često tvrtke teško pronalaze kriterije po kojima bi mjerili zadovoljstvo. No, to nije pitanje mehaničkog mjerenja već poslovne koncepcije u odnosu prema kupcima. Riječ je o dva pristupa – klasičnom odnosu u kojima dominira transakcija ili o onom što se podrazumijeva pod izrazom „realtionship marketing".

U klasičnom se pristupu forsira prodaja i teži se maksimiranju zaključaka. U toj se koncepciji spominje da je kupac kralj, uči se kako ga nagovoriti na kupnju. U fokusu je proizvod i njegova kvaliteta, prednosti. Prisutne su demostracije gotovih proizvoda, slušamo monologe, a eventualno se razmjenjuju informacije.

S druge strane kad se sprovodi koncept „relationship" grade se dugoročniji odnosi, u kojima se ne govori da je kupac kralj, već partner, pa se ulazi i u otvorene, konstruktivne dijaloge, gaje se kontakti i komunikacija s kupcem, ne razmjenjuju se samo informacije već i iskustva. To je faza u kojoj CRM dobiva na svrsi, jer se nastoji pridobiti lojalnost kupaca i u tome je razlika u odnosu na klasični pristup.

U praksi postoje već dobro razrađena područja koja se rangiraju, a evo područja koja se mogu primijeniti na prodajna mjesta:

1. Odgovornost – spremnost osoblja da brzo reagiraju, kompetentnost i stručnost,
2. Kredibilitet – glas o poduzeću, povjerenje, poštenje,
3. Empatija – na koji način se može razumjeti kupca i izaći mu u susret,
4. Pouzdanost – brzo i pravovremeno rješavanje problema, konstantna kvaliteta, drže se rokovi i obećanja,
5. Sigurnost – financiranje, povjerljivost informacija,
6. Materijalno okruženje – zgrada, čistoća, raspored unutar prostora, potrebna sredstva, atmosfera, parkiralište i dr.,

22 Suvremena.hr- Zadovoljni, lojani i oduševljeni kupci (3), Dostupno na http://www.suvremena.hr/12750.aspx , [Pristupljeno 26.04.2016.]

7. Izbor asortimana, aktualnost, kvaliteta,
8. Kase – ljubaznost, brz prolaz

Osim općih indikatora, postoje i mnoge specifične mjere kao što su atributi proizvoda i usluge, vjernost marki (stalni, slučajni kupci), imidž marke (brand equty index) i povjerenje u druge, zadovoljstvo servisom koji čine brzina, uslužnost, spremnost na pomoć. Te se stvari mogu mjeriti statistički i to anketama, zapažanjima, reklamacijama i prigovorima.

Stalno mjerilo možemo postaviti tako da visoku razinu označimo brojkom 10. U činitelje koje mjerimo možemo postaviti očekivanja kupaca kao što su sigurnost (automobili, banke, servisi tehničke robe), odnos prema kupcima i klijentima (banke, trgovine, kozmetički saloni).

Posebno se mogu izdvojiti tri kategorije na koje su kupci vrlo osjetljivi: vrijeme, kvaliteta i cijene.

Vrijeme je kategorija koja je postala sve važnija u području servisnih djelatnosti i pripravi gotovih proizvoda od kupljenih komponenata, o čemu svjedoči i uvođenje metode just in time u kojoj se vodi računa da proizvodi u tvornicu ili na prodajno mjesto budu isporučeni brzo, na vrijeme, u sigurnoj količini i kvaliteti i to bez potrebe međuskladištenja.

Kvaliteta je veliki ispit za prodavače, ali ona nije sama za sebe dovoljna i može biti vrlo apstraktna. Zato treba govoriti o tome kako kupci percipiraju kvalitetu i kakvu kvalitetu očekuju, koja u njima stvara sigurnost, vjernost, navodi ih na ponovnu kupnju, stvara osjećaj zadovoljstva uopće. Kvaliteta nisu samo funkcionalne osobine kao, primjerice, čvrst materijal, trajnost, struktura proizvoda, već i ono što zadovoljava i emocionalne potrebe kupaca – dizajn, ugođaj, ozračje, doživljaj i iskustva i dr. Povrat kupaca, njihovo zadržavanje, vjernost, stupanj oduševljenja, najpouzdanija su mjerila kvalitete.

Cijena je također dio očekivanja, jer može biti indikator vrijednosti, ali u granicama koje ispunjavaju očekivanja. U današnje vrijeme sve masovnije potrošnje kupci su sve osjetljiviji na cijene, pa stoga dolazi i do velike konkurencije ne više samo između proizvođača već i između trgovačkih lanaca. Najjače prodiru oni trgovački lanci kojima su

marže najniže na temelju racionalizacija, velikih kupnji i brzog obrtaja. Zbog cijena se kupci sve više usmjeruju na predgrađa gdje se stalno niču veliki prodajni centri. U njih kupac ide zbog nižih cijena, velikog izbora roba, dodatnih sadržaja i servisa.

Mogu se statistički utvrditi udjeli pojedinih segmenata kupaca, pa se onda razvrstati i ispitati jesu li zadovoljni, primjerice, čekanjem na benzinskoj postaji, plaćanjem i ostalim servisima, lokacijom u smislu zaštite od kiše, kvalitetom pristupnih puteva, parkiralištem, izborom proizvoda koji se kupuju usput, ugodnim okolišem, čistoćom toaleta, uslužnošću osoblja.

Svaku se tu grupu može anketirati i bilježiti njezino zadovoljstvo u rasponu od 1 do 10. Tako se po segmentima, kao i ukupno, dobiju rezultati koji upozoravaju na nedostatke i propuste te ukazuju na smjer djelovanja, kako bi se oni uklonili.

3.3.Kako kreirati program vjernosti kupaca

Ovaj oblik marketinga (eng. loyalty program) korjene vuče iz 30-ih godina prošlog stoljeća. Američka tvrtka General Mill ponudila je 1929. kupone uz liniju pekarskih proizvoda “Betty Crocker”. Kuponi su se mijenjali za stolno posuđe firme “Oneida” po povlaštenoj cijeni. Program je doživio veliku popularnost, pa je 1932. ponuđen cijeli komplet stolnog posuđa. Od 1937. izdavan je i katalog (istovremeno prodajni i nagradni) iz kojeg su vlasnici kupona birali za što će ih mijenjati. Program je ugašen 77 godina nakon pokretanja i to zbog toga što je obustavljeno izdavanje kataloga. Kataloška prodaja sada je dostupna samo putem Interneta.

Program vjernosti u modernom smislu prva je afirmirala zrakoplovna tvrtka American Airlines 1981. kada je krenuo program nazvan “AAdvantage Miles”. Riječ je o projektu “besplatnih milja”, koji su kasnije primijenili mnogi prijevoznici. Ovakvi programi nagrađuju lojalnost putnika tako što svako putovanje donosi besplatne milje, a kada se skupi dovoljna “miljaža” moguće je realizirati besplatan let. “AAdvantage Miles” trenutno koristi 50 milijuna putnika.

Programi vjernosti u svijetu doživljavaju procvat od sredine devedesetih prošlog stoljeća. U SAD više od 700 velikih korporacija nudi kupone koji u toj zemlji godišnje dovedu do transakcija vrednih osam milijardi dolara (podatak iz 1998). Osim prijevoznika,

prihvatili su ih i trgovci, hotelijeri (popusti redovnim gostima), bankari i idavatelji platnih i kreditnih kartica (2013. je polovina svih kreditnih i platnih kartica u SAD skupljala bodove).

Ovi programi pojavljuju se, zapravo, u svim privrednim aktivnostima gde se susreću trgovac i krajnji kupac. Skupljanje kupona ili bodova vodi do proizvoda iz programa tvrtke ali i artikala drugih proizvođača, po povlaštenoj cijeni ili potpuno besplatno. Dovoljan broj bodova podrazumijeva i popuste pri pružanju usluga ili oslobađanje od dodatnih troškova, recimo poštanskih. Sve popularnije je i skupljanje bodova putem Interneta radi povlaštene cijene u korištenju on-line servisa.

Osim klasičnih kupona, u igri su i kartice koje, kao i one za novčane transakcije, sadrže "magnetne piste" ili "smart" čipove. Te kartice omogućavaju automatsko učitavanje u cilju dodavanja novih bodova ili realizacije postojećih. Osim toga, one služe za identifikaciju vlasnika, a donose i neke dodatne privilegije kao što je ulazak u određene prostorije npr. "klupske" čekaonice na aerodromima ili plaćanje na posebnim blagajnama za takozvane "velike kupce" koje rade isključivo sa redovnim kupcima.

Ova vrsta marketinga, zapravo je proširenje poslovnog modela koji se bazira na slijedećem pravilu: kvalitetan proizvod ili usluga vodi do zadovoljnog potrošača, to garantira njegovu lojalnost, a profit je neminovna posljedica. U tom smislu, programi vjernosti su svojevrsni nastavak masmedijskog reklamiranja, ali i neformalnog, interpersonalnog marketinga po metodi "od-uha-do-uha" kojim se širi dobar glas o proizvodu ili usluzi. Koncept nagrađivanja lojalnosti također privlači i nove kupce. Ovakav vid promocije poboljšava korporativne performanse kroz financijski učinak ali i imidž tvrtke. Neki od ovih programa dobili su marketinške nagrade zato što su u središnje pažnje stavili kupca (Freddie Awards za "AAdvantage Miles").

Programi vjernosti vezani za učestalost kupovine kreirani su da osiguraju nagrade kupcima koji kupuju često i/ili u znatnim količinama. Od klasičnih formi unapređenja prodaje, programi vjernosti razlikuju se po tome što su kontinuirani, namjenjeni su samo jednom segmentu – najboljim kupcima, personalizirani su i višedimenzionalni.

Koraci u izgradnji, implementaciji i kontroli efektivnog programa vjernosti su

slijedeći: [23]

-definiranje ciljeva programa vjernosti,

-određivanje budžeta,

-utvrđivanje ciljnih segmenata (koje grupe kupaca i prema kojim kriterijima),

-izbor nagrada za najvjernije kupce,

-razmatranje partnerstva sa drugim tvrtkama,

-razvijanje baze podataka za potrebe programa vjernosti,

-upravljanje bazom podataka, skladištenje informacija i analiza za potrebe programa,

-vrednovanje rezultata programa vjernosti,

-poduzimanje korektivnih akcija.

A prilikom kreiranja programa nagrađivanja moraju se poštivati neki principi, kao što su: [24]

-nisu svi kupci isti za tvrtku,

-dodatna vrijednost za kupca mora biti veća od troškova njenog kreiranja,

-sistem nagrada mora utjecati na njihovo ponašanje, odnosno nagrade moraju doprinijeti povećanju lojalnosti, većem profitu i privlačenju novih kupaca i

-dugoročna perspektiva razvoja odnosa s kupcima mora biti izražena u nagradama dok jednokratne promotivne aktivnosti ili kratkoročni programi koji se stalno mijnjaju nisu način da se kupci zadrže.

Postoji veliki broj modaliteta za kreiranje programa vjernosti. Stoga je neophodno izvršiti kategorizaciju programa vjernosti, koji se mogu podijeliti na četiri tipa:[25]

Tip 1 – kupci dobivaju određen popust na kasi prilikom plaćanja. U pitanju je klasičan vid unapređivanja prodaje jer svi kupci imaju pravo na iste uvjete. Palstificiranim karticama kupci se vezuju za tvrtku na način da te kartice omogućavaju pristup raznim beneficijama kao što su primerice pojedini besplatni artiki, sniženje cijena za pojedine artikle i slično. Kroz bodove ili neke druge vrijednosne jedinice kupac će skupljati iste sve do njegovog dobitka u smislu spomenutih beneficija.

---

23 Veljković S, 2009, *Marketing usluga*, Beograd, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd

24 Lovreta S.,Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., 2010., *Menadžment odnosa sa kupcima*, Beograd, Ekonomski fakultet, Data status

25 Idem, str. 234-238

Tip 2 - kupci dobivaju jednu jedinicu gratis kada kupe određen broj jedinica proizvoda ili usluga. Ovaj program nagrađuje frekvenciju kupovine na način da se za određeni broj kupovina daje gratis kupovina (npr. aviopreduzeća, frizerski saloni, servisi i sl.). Nedostatak ovog programa je što tvrtka ostaje bez ključnih podataka o kupcu, pa su analize ograničene, kao i činjenica da je nagrada uvijek isti proizvod/usluga;

Tip 3 - kupci skupljaju određene bodove ili točkice na osnovu kumulativnih kupovina. Nagrađivanje se vrši shodno pokazanoj lojalnosti, prema prethodnim kupovinama i povijesti saradnje. Kada prikupi određen broj bodova, kupac može iskoristi nagradu za kupovinu istih ili različitih proizvoda i usluga po svom izboru i to od te iste ili partnerske tvrtke. Ovaj program zahtjeva bazu podataka i ponuda se može prilagođavati kupcima.

Tip 4 - članovi dobivaju prilagođenu ponudu i komunikaciju. Ovo je najrazvijeniji program koji povezuje sve ciljeve razvoja dugoročnih odnosa, sa visokim stupnjem prilagođavanja određenim grupama kupaca. Programi obuhvaćaju prilagođenu komunikaciju, promociju, nagrade.

Uvođenje programa zahtjeva praćenje stvarne lojalnosti, analizu koliko programi doprinose profitabilnijem poslovanju, da je program postavljen na dugoročnim odnosima i da je usredotočen na najprofitabilnije potrošače, pružajući tako vrijednost i tvrtki i najboljim potrošačima.

U praksi se navedeni programi često međusobno isprepliću. Nagrade mogu biti konkretne (opipljive) i neopipljive (članstvo, status, imidž i sl.). Nagrade i popusti su samo jedna od mogućnosti. Potrošači cijene ovakve inicijative, ali i težnja za pripadanjem i identificiranjem sa određenim stilom života koji propagira tvrtka mogu biti mnogo uspešniji u kreiranju i održavanju lojalnosti. To je posebno slučaj sa brendovima koji imaju veliku emocionalnu vrijednost za potrošače.

Poduzimanje korektivnih akcija posljedica je utvrđene neefektivnosti programa. Efikasnim sistemom kontrole moguće je utvrditi greške u kreiranoj koncepciji i potrebno ih je korigirati. Veličanje programa ne vodi ničemu, posebno ako se suštinski ne shvati i ne primjenjuje na pravi način.

3.4. Programi nagrađivanja i kartice vjernosti u hrvatskim supermarketima

Prvi sustavi nagrađivanja u Hrvatskoj zaživjeli su početkom 2000-ih godina i od tada su se postupno razvijali, od ručnog unošenja podataka pa sve do modernih sustava koji bilježe i analiziraju svaku pojedinačnu kupnju svakog kupca. [26]

S napretkom maloprodaje, jačanjem konkurencije i razvojem svijesti potrošača, hrvatsko je maloprodajno tržište moralo ubrzano sazrijevati. Naime, iznimno bogata ponuda i veliki broj trgovaca dovelo je do toga da smo kao kupci postali izbirljiviji i da želimo za svoje kupnje ostvarivati pogodnosti i uštede "odmah" i na licu mjesta. U tom smislu prisutni su trendovi da praktično svi trgovci u svoje sustave uvode pogodnosti koje se mogu odmah iskoristiti. Danas većina trgovaca na hrvatskom tržištu nudi i neki od oblika programa vjernosti. Hrvatski trgovci su, naime, prepoznali važnost ovog alata svjesni da jedino dugoročnim ulaganjem u razvoj te upoznavanjem kupaca i njihovih potreba mogu zadržati postojeće i privući nove kupce.

Zadnje procjene govore da oko 70% potrošača u Hrvatskoj sudjeluje u programima vjernosti i skupljajući bodove povećava vrijednost svoje redovne kupnje i/ili povećava broj svojih kupnji u trgovinama s posebnom ponudom, a s obzirom na to da neki trgovci indirektno uključuju i podatke cijelih obitelji (djece), može se izvući zaključak da gotovo nema kupca koji nije uključen u barem jedan od ovih programa.

Svaki loyalty sustav počiva na "dogovoru" između trgovca i kupca. Kupac daje svoje osobne podatke i pristaje da ih trgovac koristi u cilju unapređenja prodaje, a svaki put kada se kod plaćanja računa predstavi svojom karticom, on u biti trgovcu govori o svojim navikama. Zauzvrat ostvaruje pogodnosti (uštede) kod plaćanja računa. U principu se svi programi vjernosti baziraju na bodu kao jedinici za mjerenje ostvarenih pogodnosti. Što je redovitija kupovina, što je veći iznos nakupa, to kupac stječe više bodova, odnosno s aspekta trgovca, takav kupac je lojalniji.

Pored povećanja prihoda kroz prodaju kao glavnu korist uvođenja, programi vjernosti

26 Loyalty programi: Dok nas kartica ne rastavi, Dostupno na http://www.jatrgovac.com/2015/03/loyalty-programi-dok-nas-kartica-ne-rastavi/, [Pristupljeno 26.04.2016.]

trgovcima služe i kao osnova za bolje planiranje nabave i odnosa prema dobavljačima gdje također mogu profitirati ishodujući bolje dobavne uvjete i to upravo na osnovu rezultata i trendova potrošnje koje prate kroz program vjernosti. Te informacije u naprednijim programima vjernosti mogu pratiti i na nivou pojedinog proizvoda, što trgovcima iznimno pomaže i kod formiranja asortimana nudeći kupcima baš one proizvode i usluge koje trebaju i traže za sebe.

Inače, na domaćem tržištu maloprodaje možemo pronaći sljedeće vrste programa vjernosti:

– programi vjernosti koji se temelje na kartici vjernosti (Loyalty kartici), gdje se njenim predočenjem ostvaraju određeni (najčešće) fiksni popusti. U ovom konceptu nema povratne sprege, te se za program vjernosti ne mogu izvesti egzaktni podaci i parametri uspješnosti, već se učinci prate paušalnim ocjenama uspoređujući prihode prije uvođenja i nakon uvođenja programa vjernosti. Ovim konceptom se poslužuju pretežito manji i srednji trgovci u svim djelatnostima maloprodaje,

– programi vjernosti koji su integrirani u same poslovne i IT sustave (ERP i POS aplikacije). U ovom konceptu se mogu kvalitetno voditi parametri i praćenje navika kupaca, kao i vršiti marketinške aktivnosti po tom pitanju gdje se kupce obavještava i potiče na ponovne i akcijske kupnje kroz različite marketinške aktivnosti (mailing, SMS marketing, mobilni marketing itd.).

– programi vjernosti koji se nalaze na mobilnim platformama i/ili na vlastitoj infrastrukturi. Ovaj koncept iziskuje, pored izdavanja kartice vjernosti, uvođenje zasebne infrastrukture (dodatni terminal, čitač i/ili tablet i sl.), putem kojeg se potom provode aktivnosti iz programa vjernosti. U zadnje vrijeme se na tržištu mogu identificirati i mobilne aplikacije programa vjernosti gdje neke od njih služe samo kao agregat za pohranu kartica vjernosti u obliku slike (barkod, broj i sl.), dok naprednija mobilna rješenja omogućuju da kupci svoje popuste pohranjuju kroz mobilne aplikacije te ih naknadno iskorištavaju prilikom sljedeće kupnje.

Iz domaćih IT tvrtki jednoglasno ističu kako programi vjernosti kod naših trgovačkih lanaca konceptualno i tehnološki uopće ne zaostaju za svjetskim trendovima koji

polako ali sigurno migriraju s loyalty kartica na mobilne platforme, a već sada svjedočimo mobilnim rješenjima i na domaćem tržištu koja imaju veliki potencijal za širenje i daljnji razvoj.

U okviru istraživanja magazina Ja TRGOVAC i agencije Hendal, koje je provedeno u travnju 2011., o mjeri u kojoj hrvatski potrošači koriste loyalty programe trgovačkih lanaca, gotovo polovica ispitanih je odgovorila kako je član nekog od ponuđenih programa vjernosti, a njih čak 70 posto zadovoljno je pogodnostima koje članstvo programa pruža.[27]

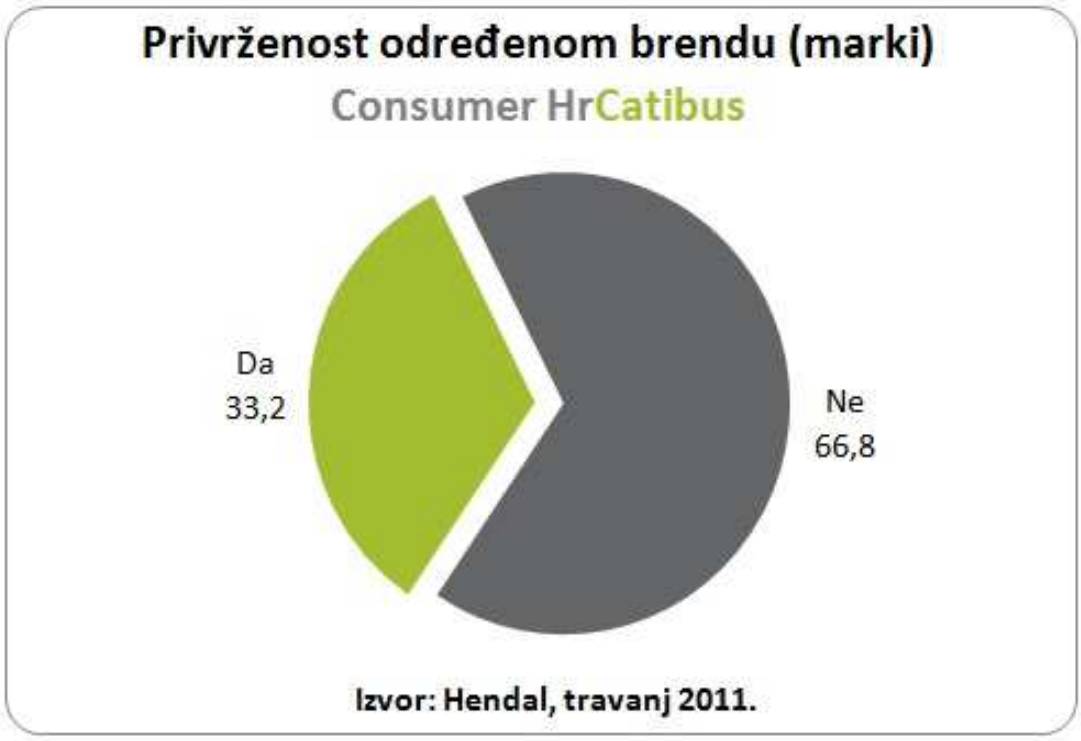
Od ukupnog broja ispitanih njih 236 ili gotovo 52 posto je izjavilo kako nisu članovi loyalty programa bilo kojeg trgovačkog lanca. Oni koji to jesu najviše povjerenja imaju u Konzumov MultiPlusCard, njih 34% i DM-ov program vjernosti koji okuplja nešto više od 15% ispitanika. Mercatorovu Pika karticu ima oko 8 % kupaca, slijede Billa s 5,5 % te Bipa i Getro s po 2,6 %. Čini se kako loyalty programi ispunjavaju svoju funkciju s obzirom da je većina ispitanika (gotovo 70%) zadovoljna svojim programom vjernosti. Nezadovoljno je nešto više od 20 % korisnika, a oko 10 % njih nije moglo procijeniti je li loyalty program u kojem sudjeluju koristan za njih ili nije. Da bi se njihovi privatni podaci koje pružaju članstvom mogli zlouporabiti strahuje oko četvrtine ispitanih (24,7%). S druge strane, gotovo 60 % sudionika istraživanja nema takvih strahovanja, a 16 % upitanih bilo je neodlučno u ovom pitanju.

Međutim, hrvatski potrošači nisu posebno vjerni kada je u pitanju privrženost određenim robnim markama proizvoda. Tako je tek trećina ispitanika (33,2%) izjavilo kako su odani i privrženi određenom brendu (marki) proizvoda kojem posebno vjeruju, dok preostalih 66,8 % nemaju proizvod ili brend od posebnog povjerenja.

Među onima koji preferiraju određeni brend najviše je onih koji vjeruju Krašu i Podravki, po 14,6%, slijede Gavrilović s 9,9 % te Vegeta s 8,6 %. Adidasu i Jamnici vjeruje po 6 % ispitanika, zatim dolaze Dukat i Vindija s po 5,3 % te trgovačka robna marka K-plus s 4,6 %.

27 Poslovni savjetnik- hrvatski potrošači zadovoljni loyalty programima ali nisu baš loyal, Dostupno na http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/hrvatski-potrosaci-zadovoljni-loyalty-programima-ali-nisu-bas-loyal , [Pristupljeno 26.04.2016.]

Slika 6: Graf o privrženosti hrvatskih potrošača određenom brendu



Izvor:http://www.poslovni-savjetnik.com/,

Jedan od posebno uspješnih primjera na hrvatskom tržištu je koalicijski program MultiPlusCard koji je proglašen za najbolji program nagrađivanja vjernosti baziran na nagradnim kuponima u okviru prestižnog natjecanja "Loyalty Awards 2014". [28]

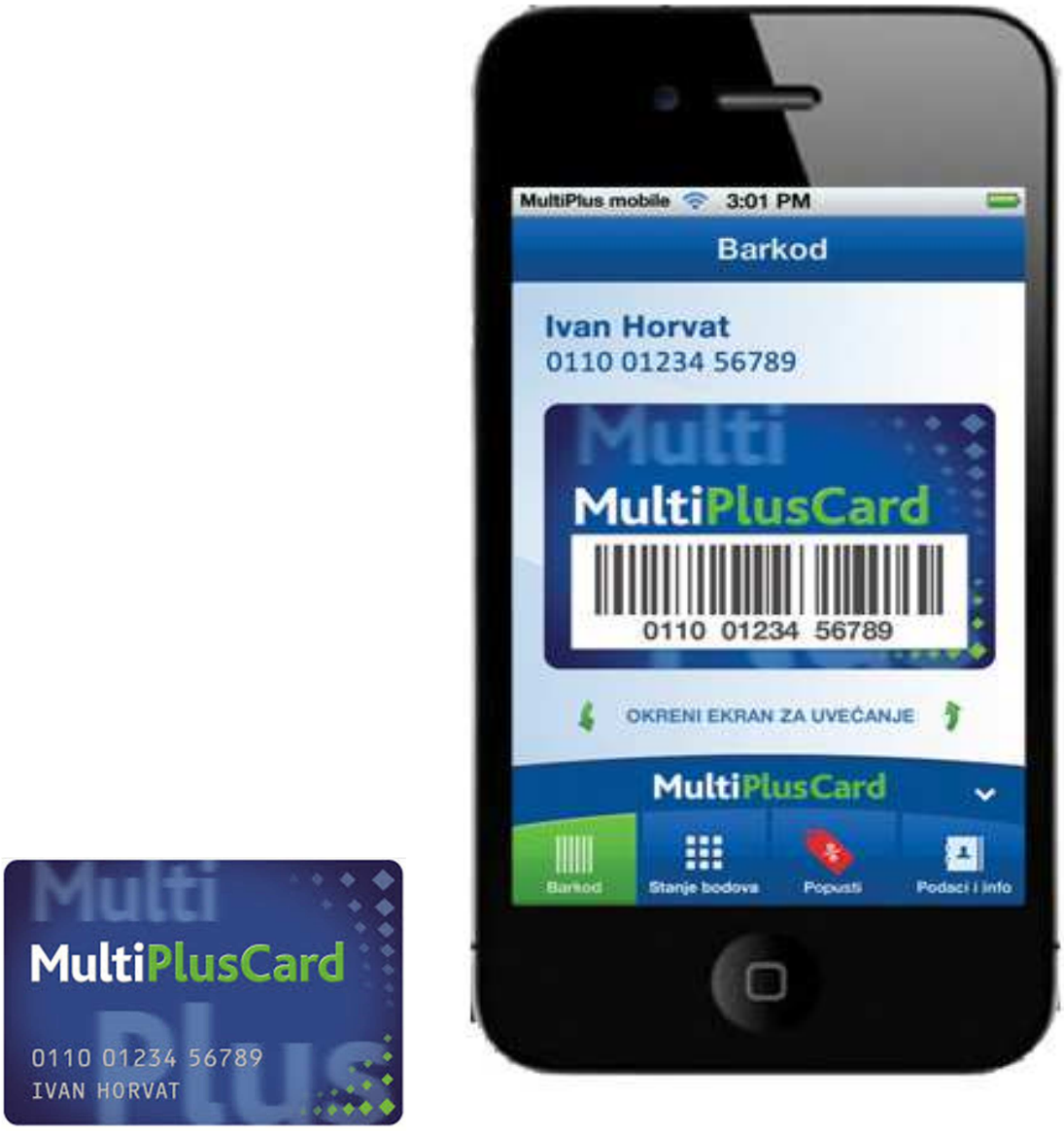
Riječ je o godišnjem izboru koji organizira britanski časopis "Loyalty" iz Londona, specijaliziran za praćenje i izvještavanje o svjetskim trendovima na području programa nagrađivanja vjernosti korisnika i marketinga za tržišta Europe, Bliskog istoka i Afrike.

Ova nagrada potvrđuje veliku popularnost i uspjeh koji je MultiPlusCard sa svojih 1,2 milijuna korisnika ostvario ne samo u hrvatskim okvirima već i prema svjetskim mjerilima, naglašavaju iz ovog koalicijskog programa u kojem partnerski sudjeluju Konzum, Zagrebačka banka, Allianz, Hrvatski Telekom, Tisak, Atlas i Kozmo.

28 Loyalty programi: Dok nas kartica ne rastavi, Dostupno na http://www.jatrgovac.com/2015/03/loyalty-programi-dok-nas-kartica-ne-rastavi/ , [Pristupljeno 16.04.2016.]

Pritom također dodaju kako je MultiPlusCard program nagrađivanja do sada izdao više od 238 milijuna kuna vrijednosti nagradnih bodova te svojim članovima osigurao i brojne druge pogodnosti i popuste kod svojih partnera.

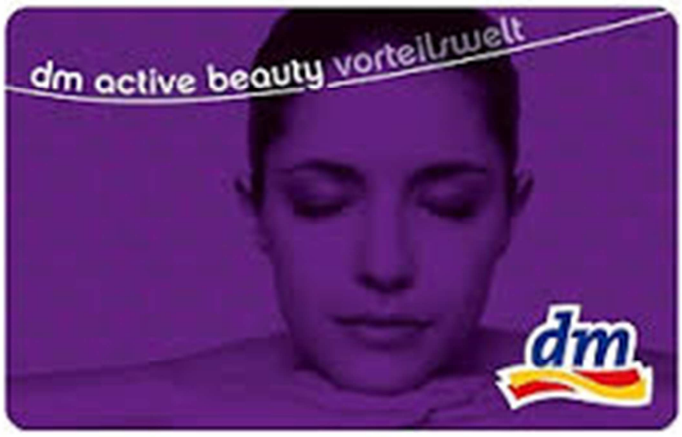
Slika 7: Loyalty kartica i mobilna aplikacija programa vjernosti MultiPlusCard



Izvor: https://www.google.hr/

Izuzetno uspješan je i DM-ov program lojalnosti active beauty Svijet prednosti koji je u protekloj poslovnoj godini (2013.) odobrio više od 177 milijuna kuna popusta, 22 posto više nego u godini ranije.

Slika 8: Loyalty kartica programa DM- active beauty Svijet prednosti



Izvor: https://www.google.hr/

Osnovna razlika između programa vjernosti različitih trgovačkih lanaca sadržana je u namjeni sustava, bilo da se radi o maloprodaji, veleprodaji ili jednostavnom članstvu s prikupljanjem i trošenjem nagradnih bodova, nagradnih paketa i popusta. Funkcionalne razlike uvjetuju potrebe trgovca i način korištenja raspoloživih podataka bez obzira je li riječ o osnovnim informacijama o kupcu ili kompleksnom analitičkom sustavu u pozadini.

GfK Consumer Panel kontinuirano prati potrošnju hrvatskih kućanstava te nudi i odgovore na pitanje kako se ponaša kupac koji koristi kartice lojalnosti.[29] Prateći kupovno ponašanje u 2014. godini na primjeru kupaca Konzuma, Bille i DM-a utvrdili su kako je kupac koji koristi karticu lojalnosti višestruko lojalniji određenom trgovcu u odnosu na kupca koji ju ne koristi. Lojalnost pritom predstavlja udio trgovca u novčaniku kupca. Tako je lojalnost Konzumu kod kupaca koji koriste Konzumovu karticu lojalnosti triput veća u odnosu na lojalnost Konzumu kod kupaca koji ne koriste Konzumovu karticu lojalnosti. Sličan je odnos kod kupaca DM-a, dok je kod kupaca Bille taj odnos čak 5:1.

Također, kada analiziramo sve kupovine za potrebe kućanstva na kupcima Konzuma, Bille i DM-a, vidimo da se oko 85% prometa Konzuma i DM-a generira uz korištenje kartica lojalnosti, dok je u slučaju Bille taj udio oko 78%.

29 Loyalty programi: Tržišni trendovi-lojalnost prolazi kroz karticu, Dostupno na http://www.jatrgovac.com/2015/04/loyalty-programi-trzisni-trendovi-lojalnost-prolazi-kroz-karticu/, [Pristupljeno 26.04.2016.]

Slika 9: GfK Consumer Panel-usporedba kupovnog ponašanja kupaca Konzuma, DM-a i Bille

UDJELI POTROŠNJE U DM-U (%)		
	dm kupac s karticom lojalnosti	dm kupac bez kartice lojalnosti
TOTAL	86,0	14,0
REGIJA		
Središnja Hrvatska	76,2	23,8
Dalmacija	88,1	11,9
Istra, Lika, Gorski kotar	87,9	12,1
Slavonija	83,3	16,7
Zagreb i okolica	89,3	10,7
VELIČINA KUĆANSTVA		
1 član	81,7	18,3
2 člana	84,2	15,8
3 člana	85,9	14,1
4+ člana	88,2	11,8
PRIHODI		
niži prihodi	83,2	16,8
srednji prihodi	86,8	13,2
viši prihodi	86,6	13,4
DJECA/BEZ DJECE		
kućanstva s djecom	83,7	16,3
kućanstva bez djece	89,9	10,1

UDJELI POTROŠNJE U BILLI (%)		
	Billa kupac s karticom lojalnosti	Billa kupac bez kartice lojalnosti
TOTAL	78,3	21,7
REGIJA		
Središnja Hrvatska	72,8	27,2
Dalmacija	49,5	50,5
Istra, Lika, Gorski kotar	78,2	21,8
Slavonija	78,8	21,2
Zagreb i okolica	84,9	15,1
VELIČINA KUĆANSTVA		
1 član	73,5	26,5
2 člana	84,3	15,7
3 člana	77,6	22,4
4+ člana	74,4	25,6
PRIHODI		
niži prihodi	78,1	21,9
srednji prihodi	79,4	20,6
viši prihodi	76,3	23,7
DJECA/BEZ DJECE		
kućanstva s djecom	79,0	21,0
kućanstva bez djece	76,5	23,5

UDJELI POTROŠNJE U KONZUMU (%)		
	Konzum kupac s karticom lojalnosti	Konzum kupac bez kartice lojalnosti
TOTAL	84,8	15,2
REGIJA		
Središnja Hrvatska	83,4	16,6
Dalmacija	85,1	14,9
Istra, Lika, Gorski kotar	80,4	19,6
Slavonija	81,1	18,9
Zagreb i okolica	88,8	11,2
VELIČINA KUĆANSTVA		
1 član	75,6	24,4
2 člana	83,1	16,9
3 člana	87,2	12,8
4+ člana	85,7	14,3
PRIHODI		
niži prihodi	81,5	18,5
srednji prihodi	85,2	14,8
viši prihodi	86,7	13,3
DJECA/BEZ DJECE		
kućanstva s djecom	84,6	15,4
kućanstva bez djece	85,2	14,8

Izvor:http://www.jatrgovac.com/

Dublja analiza pokazuje specifičnosti profila kupaca. Tako kupci Konzuma u regiji Zagreb, kupci iz višečlanih kućanstava te kupci viših prihoda imaju veći afinitet prema kupovini uz karticu lojalnosti Konzuma, dok je afinitet nešto manji kod kupaca Konzuma u Istri, Lici, Gorskom kotaru, Slavoniji, kod kupaca u samačkim kućanstvima te kod kupaca nižih prihoda. Kupci Bille u regiji Zagreb te kupci iz dvočlanih kućanstava imaju veći afinitet prema kupovini uz karticu lojalnosti Bille, dok je afinitet bitno manji kod kupaca Bille u Dalmaciji te kod kupaca u samačkim kućanstvima. Kupci DM-a u regiji Zagreb te kupci iz kućanstava bez djece imaju veći afinitet prema kupovini uz karticu lojalnosti DM-a, dok je afinitet manji kod kupaca DM-a u središnjoj Hrvatskoj te kod kupaca u samačkim kućanstvima.

Valja naglasiti i to da je prema istom istraživanjimu agencije GfK koje je provedeno 2014., utvrđeno da od 70 % potrošača koji posjeduju loyalty kartice, polovina ih ima samo jednu karticu, a polovina ih ima dvije ili čak više kartica. Iako takav kupac koristi kartice lojalnosti više trgovaca, to ne znači da je time dovedena u pitanje isplativost programa jer

svaki kupac ima preferiranog trgovca kod kojeg troši više i kojem je lojalniji u odnosu na druge.

Kako sve ima svoje prednosti i mane, pa ni loyalty programi nisu izuzetak od tog univerzalnog pravila, tako pojedini vodeći trgovački lanci u Hrvatskoj kao npr. Kaufland, Lidl, Plodine, trenutno ne vide korist za svoje poslovanje koje bi se postiglo implementacijom loyalty programa. Neki od njih provode određene promotivne akcije s limitiranim trajanjem i to na specifičnom dijelu asortimana koje ipak imaju stanovite elemente loyalty programa kao što je skupljanje bodova uz koje se ostvaruju popusti pri kupnji.

Drugi, pak, uopće ne provode ove oblike promocije i povezivanja s kupcima jer smatraju kako im takav sustav u ovom trenutku ne bi donio prednosti u konkurentskoj borbi na tržištu. Jedan od najočitijih problema kada se govori o loyalty programima je svakako preveliki šum u komunikacijskom kanalu s obzirom na priličan broj ovih kartica i raznih popusta kojima su kupci svakodnevno bombardirani.

Što se ušteda tiče, prema nekim procjenama prosječan godišnji popust koji se može ostvariti kroz programe vjernosti kreće se između 0,5% i 1% godišnje potrošnje potrošača u pojedinom maloprodajnom lancu, što svakako nije značajan popust. Povrh toga, potrošači se žale kako im kod nekih maloprodavača proces kupovine počinje biti kompliciran upravo zbog vrlo složenih programa vjernosti (npr. na neke proizvode daje se popust u postotku od kupnje bez obzira na količinu, na neke samo za jedan proizvod isključivo jednog pakiranja, za neke proizvode daje se gratis proizvod i sl.). Na koncu, kupcima već pomalo ide na živce da ih trgovac umjesto sa dobar dan pozdravlja s pitanjem "Imate li našu karticu?"[30]

30 Loyalty programi: Dok nas kartica ne rastavi, Dostupno na http://www.jatrgovac.com/2015/03/loyalty-programi-dok-nas-kartica-ne-rastavi/ , [Pristupljeno 16.04.2016.]

4. KLUB VJERNOSTI U PODUZEĆU BILLA - primjer

4.1 Općenito o poduzeću Billa

Priča o Billi počela je s jednim malom trgovinom u Beču 1951. godine, da bi danas Billa sa sestrinskim dućanima (Merkur, Bipa i diskontima Mondo i Penny) pokrivala 38% austrijskog tržišta. Billa je članica REWE GROUP koja je osnovana prije 79 godina kao udruženje samostalnih trgovaca koji su na taj način željeli osigurati povoljnije uvjete prilikom zajedničke nabave robe. Danas je REWE Group internacionalni koncern koji posluje u 14 zemalja (Rusija, Ukrajina, Poljska, Češka, Slovačka, Mađarska, Rumunjska, Bugarska, Hrvatska, Austrija, Italija, Njemačka, Francuska, Švicarska) i upošljava oko 350.000 ljudi. Vlasništvo grupe je 100% privatno, osnovna djelatnost je trgovina pretežno prehrambenim artiklima te je među najvećim trgovinama prehranom u Europi.

Drugi važan segment poslovanja je turistička djelatnost te je REWE drugi po veličini turoperater u Njemačkoj sa svojom agencijom ITS Reise koja dovodi značajan broj njemačkih turista na našu obalu. Rast i razvoj grupe je umjeren, ali stalan i stabilan s osobitim naglaskom na kvalitetu proizvoda, kvalitetu usluge i najoptimalniji odnos visoke kvalitete-vrhunske usluge-umjerene cijene. Stalni cilj razvoja i poslovanja je ekspanzija na nova tržišta.[31]

Slika 10: Logo poduzeća Billa

Izvor: https://www.google.hr/

31 Informacije o Billi, Dostupno na http://www.billa.hr/, [Pristupljeno 29.04.2016.]

Billa je svoj prvi supermarket u Hrvatskoj otvorila krajem 1999. godine u Zagrebu kraj Rotora. Danas u Hrvatskoj ima 61 trgovinu, pola od tog broja su supermarketi prodajne površine od 1200 do 2000 m2 te adekvatno velika parkirališta.

Pored kontinuirane izgradnje novih prodajnih objekata početkom 2005. godine Billa je preuzela tvrtku Minaco i time značajno povećala svoju ekspanziju. Realizacija uključivanja stabilne tvrtke Minaco u sustav Bille provedeno je izuzetno brzo i kvalitetno, a svi uposlenici zadržali su svoja radna mjesta i nastavili raditi kao i do sada te je Billa kvalitetno pokrila cijelo hrvatsko tržište. Trenutno u Billi Hrvatska radi oko 1.800 radnika zaposlenih na neodređeno vrijeme, a Billa kao poslodavac ulaže svoje maksimume kako bi zaštitila sva prava djelatnika i osigurala im miran i nesmetan rad. Tijekom poslovanja u Hrvatskoj Billa je uspjela osvojiti zadovoljavajuć tržišni udjel, a osnovne smjernice poslovanja Bille u budućnosti su povećanje zadovoljstva kupaca te daljnja ekspanzija, odnosno otvaranje novih supermarketa u gradskim središtima u cijeloj Hrvatskoj.

Što se tiče suradnje s domaćim hrvatskim proizvođačima, dobavljačima i distributerima ona je izuzetno dobra te se Billa trudi biti dobar partner svih poduzeća u Hrvatskoj, svoje obaveze plaćanja ispunjava na vrijeme i trajno joj je usmjerenje dobri poslovni kontakti sa svim gospodarskim subjektima.

Osim što velik dio asortimana zauzimaju proizvodi hrvatskih proizvođača, također je s nekima od njih postigla i dobru direktnu suradnju pri proizvodnji svojih robnih marki Clever, Billa Brand, Billa Premium te Vrtovi Hrvatske.

Billa je 2015. dobila priznanje za Najbolju HR praksu. Na konferenciji HR Days koja okuplja stručnjake iz područja ljudskih potencijala, 19. i 20. ožujka 2015., dodijeljena su priznanja za Najbolje HR prakse koje su obilježile 2014. godinu. Prvo mjesto za Najbolju HR praksu u 2014. godini osvojila je Billa d.o.o. za praksu “B Best – program školovanja (budućih) voditelja prodavaonica“. Nagrada za Najbolju HR praksu u 2014. godini priznanje je za predan i planski rad BILLE, timova i pojedinaca te za izvrsnost u upravljanju ljudskim potencijalima.

Billa je prvi trgovački lanac u Hrvatskoj koji je lansirao vlastiti magazni za kupce

„BILLA Ukusno“ koji uz nove i dodatne pogodnosti za kupce donosi obilje štiva, informacija i zabave. Naime, od 01. travnja 2014. godine u svim Billa supermarketima u Hrvatskoj u prodaji se nalazi ekskluzivni magazin „BILLA Ukusno“. Projekt je baziran na praksi domicilne REWE Grupe i trendu unutar svih respektabilnih trgovačkih lanaca. Izlazi kvartalno u jednoj od najvećih magazinskih naklada u Hrvatskoj.

„BILLA Ukusno“ moderan je i dinamičan magazin s naglaskom na dobru hranu, veliki izbor recepata, praktične savjete o zdravlju, prehrani, obiteljskim aktivnostima, užitak stanovanja i lifestyle teme bliske svakoj hrvatskoj obitelji. Magazin je realiziran u visokokvalitetnoj produkciji na 100 stranica, gdje svaki čitatelj može pronaći temu za sebe, a uz užitak čitanja tu su i nove pogodnosti koje se mogu koristiti prigodom kupnje u Billa supermarketima jer u svakom primjerku magazina „BILLA Ukusno“ nalaze se kuponi s popustima za raznovrsne proizvode iz ponude, a kupnjom tih proizvoda moguće je ostvariti uštedu veću od 240 kn. „BILLA Ukusno“ može se kupiti u svim Billa supermarketima, a njegova cijena je za članove BILLA Cluba 2,49 kn, a za ostale kupce 4,99 kn.

Slika 11: Magazin "BILLA Ukusno" (obavijesti o akcijama i kuponi s popustima)

Izvor: http://www.billa.hr/

Magazin "BILLA Ukusno" dostupan je i putem mobilne aplikacije koja se jednostavno može preuzeti na web stnaicama Bille. Glavni izbornik Billa Ukusno aplikacije

nudi brojne kategorije: mogu se odabrati recepti po vlastitoj želji, spremiti svoji favoriti, organizirati online shopping liste zbog čega više nisu potrebne ceduljice s popisom onog što treba kupiti, voditi shopping evidenciju u kalendaru, pretražiti i otkriti novosti, pogodnosti i akcije u najbližoj Billi koju se može pronaći pomoću određivanja lokacije u aplikaciji. Ova aplikacija, osim što kupcu olakšava snalaženje u kupovini i nudi najbržu informaciju o svim pogodnostima kupovine u Billi, Billi šalje podatke u kupovnim navikama svojih kupaca te proizvodima koji se najviše traže.

4.2.Kako postati članom BILLA cluba

Član BILLA Cluba može postati svaki kupac stariji od 18 godina koji ispuni pristupnicu, preda je na blaganji bilo kojeg BILLA supermarketa i odmah dobiva karticu koja je spremna za korištenje.

U pristupnici je potrebno ispisati svoje osobne podatke i to: ime i prezime, datum rođenja, adresu, broj telefoma ili mobitela, e-mail adresu, bračno stanje, broj članova obitelji, broj maloljetne djece u obitelji, stručnu spremu, trenutno zaposlenje, da li imamo kućnog ljubimca i kojeg te dali želimo primati reklamne poruke BILLA cluba. Svi ti podaci pohranjuju se u bazi podataka Bille i dalje koriste za potrebe Bille odnosno njenog planiranja i unapređenja poslovanja.

Slika 12: Kartica BILLA Cluba

Izvor: https://www.google.hr/

Pravila za korištenje BILLA club kartice su slijedeća:

-kartica nije sredstvo plaćanja,

-izdaje se besplatno,

-za izdavanje kartice nije potrebno unaprijed obaviti kupovinu,

-svatko može otkazati karticu u bilo kojem trenutku uz pisanu obavijest Billi koju je potrebno dostaviti na adresu Bille, a ako se ugovor raskine pogodnosti se više ne mogu koristiti,

-gubitak kartice treba prijaviti na besplatni telefon, pri čemu se nova kartica može odmah zatražiti na blagajni supermarketa a pri dobivanju nove kartice potrebno je putem besplatnog telefona zatražiti da se bodovi sa stare (izgubljene) kartice prebace na novu karticu,

-član je dužan prijaviti svaku promjenu osobnih podataka na adresu ili e-mail Bille,

-kako bi član dobio popust dužan je na blagajni predočiti karticu prije početka skeniranja na blagajni,

-kartica vrijedi samo u Hrvatskoj i ne može se koristiti u Billa supermarketima u drugoj državi,

-Billa zadržava pravo oduzeti karticu članu u bilo kojem trenutku uz pismenu obavijest upućenu na posljednju prijavljenu adresu člana.

-Billa može dobivene osobne podatke člana koristiti samo za svoje interne marketinške svrhe (ispitivanje učestalosti kupovine, količine i vrste proizvoda),

-osobni podaci članova čuvaju se u elektronskom formatu u informatičkom sustavu Bille,

-svi osobni podaci člana brišu se iz informatičkog sistema onog trenutka kada Billa primi pisanu obavijest člana da više ne želi biti član BILLA Cluba.

Navedena pravila otisnuta su na letku na kojem se nalazi pristupnica za BILLA Club tako da se svaki potencijalni član s tim pravilima može upoznati prije nego ispuni pristupnicu.

4.3.Prikupljanje bodova, pogodnosti i akcije

Svi čanovi BILLA Cluba imaju pravo koristiti pogodnosti koje ovaj program nudi.

Članovi BILLA Cluba, prije svega, imaju mogućnost sakupljanja bodova koji će se evidentirati na kartici i u računalu po predočenju kartice prilikom svake kupovine i tako ostvariti pravo sudjelovanja u raznim akcijama. Bodovi se mogu iskoristiti u bilo kojem Billa supermarketu u Hrvatskoj, a rok za korištenje skupljenih bodova je godinu dana, što znači da se sakupljeni bodovi brišu u slučaju da ih član ne iskoristi i to na način da se na kraju mjeseca brišu sakupljeni bodovi u istom mjesecu protekle godine.

Bodovi se sakupljaju ovisno o vrijednosti kupovine na slijedeći način:
do 24,99 kn = 0 bodova
od 25,00 do 49,99 kn = 1 bod
od 50,00 do 74,99 kn = 2 boda
od 75,00 do 99,99 kn = 3 boda
od 100,00 do 124,99 kn = 4 boda
i tako svakih slijedećih potrošenih 25,00 kn donosi po jedan bod.

Billa može odrediti da se nagradni bod daje i za kupovinu pojedinog proizvoda. U tom slučaju, člana dobiva, pored bodova ovisno o iznosu računa, i dodatne bodove koji su vezani za pojedini proizvod.

Prilikom svake obavljene kupnje, koju je učinio uz predočenje kartice, član na kraju računa dobiva dodatak računu na kojem je ispisan izračun bodova koji je ostvario tom kupnjom, odnosno podatak o ukupnom prethodnom stanju bodova i stanju bodova nakon obavljene kupnje. Datum isteka bodova ne ispisuje se na računu i može ga se provjeriti isključivo na besplatnom info telefonu.

Samo članovima kluba nudi se mogućnost besplatne zamjene BILLA Club bodova za originalne proizvode iz najnovije BILLA Club ponude, bez dodatnih troškova ili skrivenih uvjeta. Tako se primjerice u ponudi BILLA Cluba nudi:

"Statusova kućna pomagala
KUHANJE I PRIPREMA HRANE

5. rezač luka - gratis za 260 bodova
6. mlinac začina - gratis za 160 bodova
7. rezač češnjaka G2, podmetač i ljuštilac - gratis za 160 bodova

POHRANJIVANJE U VAKUUMU

8. pravokutna vakuumska posuda 3L - gratis za 280 bodova
9. pravokutna vakuumska posuda 2L - gratis za 180 bodova
10. pravokutna vakuumska posuda 0,8L - gratis za 140 bodova
11. vakuumska pumpica - gratis za 60 bodova"

Osim toga, samo BILLA Club članovima dostupne su specijalne cijenovne ponude (niže i do 50% od prave cijene) za određene proizvode, kao i nagradne igre te pokloni za kuću i obitelj, uz napomenu da Billa zadržava pravo da ograniči kupovinu proizvoda po specijalnim cijenovnim ponudama samo na količinu koja je potrebna za uporabu u domaćinstvu. Na ovaj način želi se spriječiti da pojedinci, po specijalnim cjenovnim ponudama, dođu do veće količine proizvoda koje će potom preprodavati po višim cijenama.

Slika 13: Oglašavanje posebne cjenovne ponude samo za članove BILLA Cluba

Izvor: http://www.billa.hr/

Ove posebne ponude za članove kluba oglašavaju se na web stranicama Bille, objavljuju u katalozima kojima nam pune poštanske sandučiće, a informacije o njima mogu se, uz odobrenje člana, slati SMS porukama na mobilne uređaje i na e-mail adrese članova.

Nadalje, slijedeća pogodnost odnosi se na umirovljenike i nezaposlene koji su

članovi BILLA Cluba. Oni svakog utorka do 14 sati imaju 10% popusta uz napomenu da se popust ne odnosi na kupovinu proizvoda koji su na akciji, Clever proizvoda, proizvoda na kuponima iz magazina BILLA Ukusno, BILLA branda, BILLA poklon kupona, BILLA Premium proizvoda, cigareta, ambalaže, tiskovina i telefonskih bonova.

I još jedna pogodnost. Nekoliko puta godišnje moguće je zamijeniti 150 bodova za 50 kn popusta, uz kupovinu od minimalno 199 kn. Informacije o točnom datumu zamjene bodova mogu se naći u katalogu ili na na web stranici Bille, a šalju se i SMS porukom članu kluba, objavom na Facebooku i sl. a to izgleda ovako:

"Billa Hrvatska
29. prosinca 2013 ·
Dragi članovi Billa Cluba, podsjećamo vas na današnju posebnu ponudu. Samo danas imate priliku zamijeniti svojih 150 Billa Club bodova za popust od 50 kn, stoga želite li iskoristiti ovaj popust trk najbližu u BILLU *:)*
Ujedno podsjećamo sve vas da je današnje radno vrijeme svih BILLA poslovnica produženo. Nema razloga za paniku – svoju novogodišnju nabavku možete obaviti bez strke."

Slika 14: Oglašavanje popusta umirovljenicima i nezaposlenim članovima BILLA Cluba

Izvor: http://www.billa.hr/

Vikend akcije Bille koje vrijede za sve kupce, a članovima BILLA Clube nude, uz akcijske cijene, još i dodatnih 10% popusta, usmjerene su ka privlačenje novih kupaca i dodatnom pogodovanju vjernim kupcima. Na primjeru jedne vikend akcije vidljivo je kako se može raditi o značajnim uštedama za članove BILLA Cluba obzirom da se popusti međusobno zbrajaju:

"Billa vikend akcija

Billa vikend akcija vrijedi od petka 13.05. do nedjelje 15.05.2016. kao i akcije i na određene grupe proizvoda.

Ovaj vikend u Billi potražite sljedeće akcijske proizvode:
– maslac Zdenka 250g, prije 17,49kn sada 8,79kn
– rajčica grappolo 1kg, prije 13,99kn sada 7,77kn
– suncokretovo ulje Clever 1l, prije 7,99kn sada 6,99kn
– Nescafe Gold ili Sensacione Nestle 200g, prije 64,99kn ili 49,99kn saa 39,99kn

Akcija na grupe proizvoda ovaj vikend od petka do nedjelje.
Ostvarite na dolje niže navedene grupe proizvoda sljedeće popuste: -25% popusta za sve kupce sniženo na polici, -10% popusta za članove Billa cluba na blagajni i -10% popusta za plaćanje karticom American Express na sljedeću grupe proizvoda:

– na sve Knorr juhe i kocke za juhu
– na sav Bioaktiv, Faks i Nila asortiman

Popusti na grupe proizvoda se zbrajaju. "

Slika 15: Oglašavanje vikend akcija Bille

Izvor: http://www.billa.hr/

Osim navedenih "redovnih" pogodnosti, BILLA Club svojim članovima povremeno omogućava izvanredne pogodnosti u određenim vremenskim razdobljima i to u suradnji sa svojim partnerima. Upravo je u tijeku pogodnost koja je dostupna članovima BILLA Cluba u

promotivnom razdoblju od 01. ožujka 2016. do 31. prosinca 2016. godine. U tom razdoblju svi BILLA Club članovi mogu ostvariti pravo na mjesečne pogodnosti kod tvrtke SE-MARK uz predočenje BILLA Club kartice i to na prodajnim mjestima SE-MARKA, a te pogodnosti su:

1. popust od 5% na sva jednokratna plaćanja na čitav asortiman SE-MARKA, osim VIP bonova i VIP GSM uređaja.

2. popust od 15% na sva jednokratna plaćanja za mobitele CUBOT, dodatnu opremu za mobitele i slušalice Panasonic.

3. SE-MARK daje svim članovima BILLA Cluba poklon kupon od 50 kn prilikom ugovaranja ili produljenja bilo koje Vip pretplate ili poklon bon 100 kn prilikom ugovaranja Vip trio paketa. Kupon se može iskoristiti za kupovinu bilo kojeg proizvoda iz prodajnog asortimana SE-MARK.

4. Ostale pogodnosti do 15.4.2016.:

• iPhone 6s – 10% popusta za jednokratno plaćanje (ušteda 599,90 kuna)
• CAT mobiteli - 10% popusta za jednokratno plaćanje
• Panasonic telefoni - 10% popusta za jednokratno plaćanje
• Panasonic i Olympus fotoaparati - 10% popusta za jednokratno plaćanje

Za ostvarivanje prava na navedeni popust u trgovinama SE-MARKA, kupci moraju dati na uvid svoju BILLA Club karticu jer samo uz preodočenje BILLA Club kartice moguće je ostvariti pravo na popust. Popust je moguće iskoristiti isključivo u trgovinama SE-MARK u Republici Hrvatskoj.

Jedna od takvih pogodnosti je primjerice i kupovina Diners club Billa karticom koja omogućuje sudjelovanje u posebnom nagradnom programu Billa popust, te članstvo i u Diners clubu i u BILLA Clubu. Radi se o zajedničkoj brendiranoj kartici (co-branding). Osim međusobnog jačanja brendova, takve kartice osmišljene su da korisnicima omoguće razne pogodnosti, i to krojene prema njihovim životnim stilovima i svakodnevnim navikama. Prva co-branding kartica na domaće je tržište izbačena prije dvanaest godina kada je Diners Club (današnji Erste Card Club) u suradnji sa zrakoplovnom tvrtkom Croatia Airlines potpisao prvi co-brand ugovor, čiji je rezultat bila kartica Diners Club Croatia Airlines.

Ta je kombinacija omogućila korisnicima da svakim korištenjem kreditne kartice

skupljaju zrakoplovne milje koje potom mogu zamijeniti za zrakoplovne karte. Nakon što su prve co-brand kartice "doletjele" na tržište u suradnji Croatia Airlinesom, ideja se brzo proširila. Danas se uz uobičajenu potrošnju co-brand karticama skupljaju bodovi, automatski pune dječji štedni računi, daruje dio sredstva u humanitarne svrhe te niz drugih akcija.

Zajednička kartica Erste Carda i Bille omogućuje da se prilikom svake kupnje na kartici skeniranjem skupljaju bodovi, na svakih 25 kuna kupnje skuplja se po jedan bod koji se može zamijeniti za proizvode. Na temelju korisnikove potrošnje na svim prodajnim mjestima Dinersa odobrava se poput od jedan posto od broja nagradnih bodova koje je korisnik skupio plaćanjem mjesečnog Dinersova računa na vrijeme. Odobreni popust se iskazuje na mjesečnim računima, a korisnik njime u potpunosti ili djelomično može podmiriti novi trošak učinjen u Billi.[32]

4.4. Prijedlozi kako poboljšati proces realizacije programa lojalnosti

Kako bi se što više kupaca zainteresiralo za članstvo u BILLA Clubu i kako bi se povećalo zadovoljstvo već postojećih članova tog kluba, što bi u konačnici značilo prednost pred konkurencijom i povećanje profita za Billu, moguće je unijeti dodatne pogodnosti za članove kluba i poraditi na većoj privlačnosti postojećih pogodnosti. Neki od prijedloga za poboljšanje realizacije programa lojalnosti su da članstvo u klubu važi bilo gdje, da važenje bodova nije vremenski ograničeno, da se kupovina robnih marki Bille dodatno boduje, da se uvede posebno privilegirana zlatna Billa kartica, da novi član Billa Cluba u pristupnici navede ime osobe koji mu je članstvo preporučila, da se jednom godišnje izradi kratki upitnik sa 10-tak ključnih pitanja za sve članove kluba, da se osmisli mobilnu aplikaciju za članove BILLA Cluba, da članovi kluba mogu putem aplikacije naručiti artikle koje žele kupiti i da im te isti besplatno dostave te da se poveća asortiman originalnih proizvoda koji se mogu besplatno zamijeniti za bodove Billa cluba.

32 Poslovni dnevnik - Jačanje brenda i korist za potrošače, http://www.poslovni.hr/trzista/jacanje-brenda-i-korist-za-potrosace-140719 , [Pristupljeno 29.04.2016.]

4.4.1. Članstvo bilo gdje

Billa bi trebala osmisliti način da članstvo u BILLA Clubu donosi pogodnosti za svoje članovi i izvan Hrvatske, odnosno barem u svim zemljama Europske unije u kojima Billa posluje. To bi kod članova kluba ojačalo osjećaj pripadnosti jednoj velikoj zajednici koja nije ograničena samo na njihovu matičnu zemlju, što bi učvrstilo njihovu lojalnost prema Billi bez obzira gdje se nalazili. Naime, tijekom turističke sezone moguće je zamijetiti da u Billi kupuju brojni Austrijanci obzirom da je to "njihov" brand koji im je u stranoj zemlji nešto poznato i prijateljsko, a kad bi to još bilo popraćeno i mogućnošću korištenja pogodnosti Billa Cluba zasigurno bi dobro odjeknulo.

4.4.2. Članstvo bez rokova

Rok za korištenja bodova na BILLA kartici ne bi trebao biti vremenski ograničen na godinu dana, a ako je baš nužno ograničiti ga u nekom vremenskom roku tada se nikako ne smije dopustiti da nakon proteka roka bodovi budu nepovratno izgubljeni, bez da je član kluba o tome bio prethodno obaviješten. To kod člana kluba može izazvati ljutnju i osjećaj da je prevaren, da njegova lojalnost Billi nije vrijedna toga da Billa bude lojalna prema njemu.

Naime, član kuba koji nije provjeravao vremensko važenje svojih bodova, a iste je marljivo skupljao s namjerom da ih iskoristi, kad shvati da su mu bodovi izbrisani bez da ga je Billa upozorila na to, može u konačnici rezultirati time da kupac pređe kod konkurencije i prestane kupovati u Billi.

4.4.3. Robne marke plus

Kako bi se potaknulo kupovanje Billinih robnih marki Clever, Billa Brand i Billa Premium trebalo bi dodatno bodovati kupnju tih proizvoda. Naime, pored bodova koji se redovno dobivaju ovisno o visini računa, ovi proizvodi trebali bi biti dodatno bodovani ili bi za članove kluba trebao biti jeftiniji nego za obične kupce. Time bi se članove kluba dodatno nagradilo i uz to ponukalo da kod biranja proizvoda od uobičajenih (razvikanih) proizvođača razmotre i mogućnost kupovine proizvoda Billinih robnih marki.

4.4.4. Zlatna Billa kartica

Trebalo bi osmisliti posebnu Zlatnu BILLA Club karticu za izuzetno vjerne članove koja bi se mogla dobiti jedino ako se ispune kriteriji koji upućuju na to da se radi o izuzetno lojanom članu koji u Billi kupuje često i puno i koji Billu preporučuje svojoj rodbini i prijateljima.

Kriterij može biti, primjerice, godišnja potrošnja u Billi preko određenog iznosa npr. više od potrošenih 20.000 kn godišnje ili činjenica da je član BILLA Cluba u jednoj kalendarskoj godini vrbovao najmanje 5 novih članova kluba te su isti po njegovoj preporuci zatražili BILLA Club karticu. Imatelj ove zlatne kartice trebao bi imati i izuzetne pogodnosti kao npr. da na tri ista kupljena proizvoda dobije jedan gratis, da ga Billa nagradi npr. na dan njegovog rođendan kuponom u vrijednosti od 100 ili 200 kn, da dobije na poklon promotivnu majicu ili kapu Bille i sl. Time bi se ojačao osjećaj lojalnosti kod vjernih kupaca, odnosno njihova snaga da odbiju privlačne ponude konkurencije.

4.4.5. Billa povezivanje

Vezano za naprijed navedeno, pristupnicu za BILLA Club trebalo bi proširiti podacima vezanim za to da novi član navede ime osobe koja mu je članstvo u klubu preporučila. Time bi Billa ujedno dobila podatak od tome koliko se učestalo dobar glas o njima probija do novih kupaca.

4.4.6. Briga o korisnicima

Jednom godišnje treba izraditi kratki upitnik sa 10-tak ključnih pitanja za sve članove kluba. Upitnici bi se dijelili na blagajni i nakon što ih član kluba ispuni ubacivali bi se u posebnu kutiju. Ogovori bi trebali biti na zaokruživanje uz mogućnost da član opširnije navede svoje primjedbe i prijedloge ukoliko to želi, a pitanja se mogu odnosit na zadovoljstvo asortimanom robe, uslužnošću osoblja, dostupnošću informacija o pogodnostima i akcijama, čistoćom prodajnog prostora, kvalitetom gotove hrane i sl. Time bi članovi kluba imali osjećaj da Billa cijeni njihovo mišljenje, a Billa bi na taj način dobila korisne informacije o kvaliteti svoje usluge i smjernicu u kojem pravcu iste treba pojačati ili poboljšati.

4.4.7. E-Billa

Slično kao za magazin BILLA Ukusno trebalo bi osmisliti mobilnu aplikaciju za članove BILLA Cluba putem koje bi članovi mogli jednostavno očitati broj svojih bodova i vrijeme njihovog važenja, prijedlog za najpovoljniju kupnju tijekom tjedna, sve o akcijama i nagradnim igrama, a unutar aplikacije trebao bi postojati blok za pisanje gdje bi članovi, umjesto na papirić, moglu upisivati namirnice koje moraju kupiti. Time bi se vjernim kupcima omogućilo brzo i efikasno organiziranje kupovine što je u ovom ubrzanom svijetu značajna pomoć.

4.4.8. E-narudžbenica i besplatna dostva

Članovi kluba trebali bi imati privilegiju da mogu putem aplikacije naručiti artikle koje žele kupiti, pri čemu bi im aplikacija trebali sugerirati najpovoljniju cijenu artikla koji naručuju. Nakon što ispune e-narudžbenicu i navedu mjesto i vrijeme, Billini dostavljači trebali bi im besplatno dostaviti naručene artikle. Na ovaj način bi članovi kluba imali osjećaj da su posebni kupci i da ih poduzeće Billa cijeni te da ih nagrađuje za njihovu vjernost na način da im pomaže da uštede na vremenu i trudu koji treba uložiti u kupovinu u supermarketu.

4.4.9. Poticanje na zamjenu bodova

Trebalo bi povećati asortiman originalnih proizvoda koji se mogu besplatno zamijeniti za bodove Billa cluba. To će potaknuti članove kluba da marljivo skupljaju bodove i učestalije troše jer će nastojati što brže doći do originalnog proizvoda koji žele. Ti originalni proizvodi mogu biti razni kućanski aparati, vrijedno posuđe, posteljina, dječje igračke, odnosno razne potrepštine koje se često koriste u kuhinji ili općenito u kućanstvu.

5. ZAKLJUČAK

U ovom diplomskom radu govori se o upravljanju odnosima s kupcima koje je usmjereno ka izazivanju zadovoljstva kod kupaca jer zadovoljstvo vodi ka lojalnosti kupca i stvaranju odnosa međusobnog uvažavanja i partnerskog odnosa između prodavatelja i kupca zbog kojeg kupac neće pokleknuti pred ponudama konkurencije, a prodavatelj će povećati svoj profit.

Na samom početku naglašena je važnost upravljanja odnosima s kupcima kao poslovne strategije koja kupca stavlja na središnje mjesto i IT tehnologije koja je neophodna kako bi se stvorila evidencija klijenata, registrirale njihove potrošačke aktivnosti i ponašanja te matematičkim i statističkim metodama kreirali profili i segmenti klijenata sa sličnim potrošačkim navikama i mogućnostima, bez kojih informacija tvrtka ne može donositi ispravne marketinške odluke niti optimalno poslovati.

Nadalje, ukazalo se na važnost praćenja i mjerenja zadovoljstva kupaca zbog kontinuiranog pronalaženja novih kupaca i zadržavanju postojećih, a što direktno utječe na prodajne rezultate tvrtke i njezin profit. Isto tako, ukazano je na potrebu da zadovoljan kupac postane lojalan kupac jer lojalni kupci ponavljaju svoje kupnje, šire dobar glas o tvrtki i pokazuju imunitet prema privlačenju konkurenata. Pri tome tvrtka mora znati kako kreirati programe nagrađivanja vjernih kupaca, koji programi su dio masmedijskog reklamiranja tvrtke ali istovremeno i dio neformalnog, interpersonalnog marketinga kojim se ne samo nagrađuju lojalni kupci već i privlače novi kupci te izgrađuje dobar imidž tvrtke. U posebnom osvrtu na programe nagrađivanja u hrvatskim supermarketima ukazano je na to da je 70 % potrošača u Hrvatskoj uključeno u ove programe, te da hrvatski programi nagrađivanja vjernih kupaca konceptualno i tehnološki nimalo ne zaostaju za svjetskim trendovima.

Na konkretnom primjeru kluba vjernosti u poduzeću BILLA vidljivo je kako program nagrađivanja vjernih kupaca funkcionira u praksi i koje točno pogodnosti Billa nudi svojim vjernim kupcima kao nagradu što su izabrali upravo Billu za svog kućnog prijatelja od povjerenja.

Glavni naglasci u ovom radu su na slijedećem:

- Jedan od glavnih razloga zašto koristiti CRM je taj što CRM sustav omogućuje poduzeću posjed svih podataka o klijentu uređene na jednom mjestu, pri čemu je pomoć IT tehnologije neophodna, a sve zato da bi poduzeće bilo spremnije za svakodnevne poslovne izazove i u konačnici smanjilo troškove poslovanja i marketinga uslijed boljeg targetiranja (ciljanja) klijenata i boljeg prepoznavanja potreba klijenata, povećalo zadovoljstva klijenata te postiglo rast klijentske baze i tako osiguralo dugoročnu profitabilnost i održivost rasta

- Postoji snažna veza između zadovoljstva kupca i prodajnih rezultata. Jasno je da prodajni rezultat, kako velikih, tako i malih poduzeća, ovisi o razini zadovoljstva njenih kupaca, odnosno klijenata. Zadovoljni kupci postaju s vremenom lojalni, što omogućava sigurnije prodajne rezultate, kao i bolje poslovno i prodajno planiranje. Zadovoljni kupci dodatnim zalaganjem postaju oduševljeni kupci, što stvara emocionalnu naklonost kupca prema poduzeću, proizvodu ili usluzi, a to je ono što stvara lojalnost kupca koji je tada spreman na ponovljenu kupnju te da poduzeće ili proizvod preporuči drugima i na taj način ponovno osigura poduzeću bolji prodajni rezultat

- Programi vjernosti vezani za učestalost kupovine kreirani su da osiguraju nagrade kupcima koji kupuju često i/ili u znatnim količinama. Od klasičnih formi unapređenja prodaje, programi vjernosti razlikuju se po tome što su kontinuirani, namjenjeni su samo jednom segmentu – najboljim kupcima, personalizirani su i višedimenzionalni.

- Pored povećanja prihoda kroz prodaju kao glavnu korist uvođenja, programi vjernosti trgovcima služe i kao osnova za bolje planiranje nabave i odnosa prema dobavljačima gdje također mogu profitirati ishodujući bolje dobavne uvjete i to upravo na osnovu rezultata i trendova potrošnje koje prate kroz program vjernosti. Te informacije u naprednijim programima vjernosti mogu pratiti i na nivou pojedinog proizvoda, što trgovcima iznimno pomaže i kod formiranja asortimana nudeći kupcima baš one proizvode i usluge koje trebaju i traže za sebe.

LITERATURA

Knjige:

1. Müller J., Srića V., (2005.), *Upravljanje odnosima sa korisnicima,* Delfin-razvoj managementa, Zagreb

2. Meler M., Dukić B., (2007.), *Upravljanje odnosima-od potrošača do klijenta,* Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek

3. Kotler P., Wong V., Saunders J., Armstrong G., (2007.), *Osnove marketinga,* Mate, Zagreb

4. Veljković S., (2009.), *Marketing usluga*, Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta Beograd, Beograd

5. Lovreta S., Berman B., Petković G., Veljković S., Crnković J., Bogetić Z., (2010.), *Menadžment odnosa sa kupcima,* Ekonomski fakultet, Data status, Beograd

Internetske stranice:

1. Kako uhvatiti kupce koji samo razgledavaju, Dostupno na: http://www.poduzetnistvo.org/news/kako-uhvatiti-kupce-koji-samo-razgledavaju [Pristupljeno 16.04.2016.]

2. Kako upoznati svog kupca, Dostupno na: http://www.poduzetnistvo.org/news/kako-upoznati-svog-kupca [Pristupljeno 16.04.2016.]

3. Poslovni.hr - Ovako izgleda uvođenje CRM-a u tvrtku, Dostupno na: http://www.poslovni.hr/vijesti/ovako-izgleda-postupak-uvoenja-crm-a-u-vasu-tvrtku-213896 [Pristupljeno 16.04.2016.]

4. Poslovni. hr - Ovo su razlozi zašto vam treba CRM poslovni sustav, Dostupno na http://www.poslovni.hr/vijesti/ovo-su-razlozi-zasto-vam-treba-crm-poslovni-sustav-202598 [Pristupljeno 13.04.2016.]

5. Svijet kvalitete-zadovoljstvo kupca, Dostupno na: http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/savjeti/1000-zadovoljstvo-kupca [Pristupljeno 25.04.2016.]

6. Zadovoljstvo i odanost kupca razlikuje nas od konkurencije, Dostupno na: http://www.jatrgovac.com/2012/01/zadovoljstvo-i-odanost-kupca-razlikuju-nas-od-konkurencije/ [Pristupljeno 25.04.2016.]

7. Heraklea. hr - Tko su tajni kupci i što oni točno rade, Dostupno na: http://www.heraklea.hr/tajni-kupci/tko-su-tajni-kupci-i-sto-oni-tocno-rade/ [Pristupljeno 25.04.2016.]

8. Mystery shopping-karika koja nedostaje, Dostupno na: http://www.heraklea.hr/wp-content/uploads/2010/09/106_Knjizica_o_Mystery_shoppingu_sijecanj_2009.pdf [Pristupljeno 25.04.2016.]

9. Zašećerite povratak odbjeglih osiguranika, Dostupno na: http://www.svijetosiguranja.eu/hr/clanak/2012/4/zasecerite-povratak-odbjeglih-osiguranika,218,7021.html [Pristupljeno 26.04.2016.]

10. Suvremena.hr - Zadovoljni, lojani i oduševljeni kupci (3), Dostupno na: http://www.suvremena.hr/12750.aspx [Pristupljeno 26.04.2016.]

11. Loyalty programi: Dok nas kartica ne rastavi, Dostupno na: http://www.jatrgovac.com/2015/03/loyalty-programi-dok-nas-kartica-ne-rastavi/ [Pristupljeno 26.04.2016.]

12. Poslovni savjetnik- hrvatski potrošači zadovoljni loyalty programima ali nisu baš loyal, Dostupno na http://www.poslovni-savjetnik.com/aktualno/hrvatski-potrosaci-zadovoljni-loyalty-programima-ali-nisu-bas-loyal [Pristupljeno 26.04.2016.]

13. Loyalty programi: Tržišni trendovi-lojalnost prolazi kroz karticu, Dostupno na http://www.jatrgovac.com/2015/04/loyalty-programi-trzisni-trendovi-lojalnost-prolazi-kroz-karticu/ [Pristupljeno 26.04.2016.]

14. Informacije o Billi, Dostupno na http://www.billa.hr/, [Pristupljeno 29.04.2016.]

15. Poslovni dnevnik - Jačanje brenda i korist za potrošače, Dostupno na: http://www.poslovni.hr/trzista/jacanje-brenda-i-korist-za-potrosace-140719 [Pristupljeno 29.04.2016.]

POPIS SLIKA

1. Slika 1: CRM strategija…….…….…….……3
2. Slika 2: Komponente CRM-a…….…….……6
3. Slika 3: Tradicionalna CRM struktura……...…….……9
4. Slika 4: Napredna CRM struktura…….……10
5. Slika 5: Primjer ankete o zadovoljstvu kupca…..…….……21
6. Slika 6: Tajni kupci glume uloge pravih kupaca……..…….23
7. Slika 7: Graf o privrženosti hrvatskih potrošača određenom brendu……35
8. Slika 8: Loyalty kartica i mobilna aplikacija programa vjernosti MultiPlusCard……...36
9. Slika 9: Loyalty kartica programa DM- active beauty Svijet prednosti…37
10. Slika 10: GfK Consumer Panel-usporedba kupovnog ponašanja kupaca Konzuma, DM-a i Bille……38
11. Slika 11: Logo poduzeća Billa…….……..40
12. Slika 12: Magazin "BILLA Ukusno" (obavijesti o akcijama i kuponi s popustima)……...…42
13. Slika 13: Kartica BILLA Cluba……...…43
14. Slika 14: Oglašavanje posebne cjenovne ponude samo za članove BILLA Cluba……...46
15. Slika 15: Oglašavanje popusta umirovljenicima i nezaposlenim članovima BILLA Cluba……...….47
16. Slika 16: Oglašavanje vikend akcija Bille…….....48

PRILOG: Pristupnica za novog člana BILLA Cluba s pripadajućom karticom

SAŽETAK

Tema ovog Diplomskog rada je upravljanje odnosima s kupcima putem kluba vjernosti. Naime, u vrijeme sve veće konkurencije, mnoga poduzeća ulaze u pravu borbu za prevlast, boreći se pritom svim sredstvima i načinima da zadrže postojeće korisnike i privuku nove. Ono što je od krucijalnog značaja jest zapravo da poduzeća moraju velike napore usmjeriti u zadovoljavanje korisnika s obzirom da je zadovoljan korisnik većom vjerojatnošću i lojalan korisnik određenom poduzeću. Cilj ovog diplomskog rada je utvrditi u kojoj mjeri upravljanje odnosima s korisnicima putem klubova vjernosti poduzećima koristi u stvaranju i zadržavanju korisnika, kako se osmišljavaju ovi programi i kako se koriste u praksi te kakav utjecaj imaju na stvaranje lojalnih korisnika. Pri tome od presudne je važnosti da poduzeće kupca stavi u središte odnosno da dobro upozna svoje kupce, njihovu strukturu, navike i potrebe te da sve informacije o svojim kupcima, putem IT tehnologije, pohrani u jedinstvenu bazu podataka, nakon čega ih može kvalitetno pretraživati, obrađivati, segmentirati i analizirati što poduzeće čini spremnim za svakodnevne poslovne izazove. Programi vjernosti vezani za učestalost kupovine kreirani su da osiguraju nagrade kupcima koji kupuju često i/ili u znatnim količinama, a sve s ciljem da se zadovoljni kupci pretvore u lojalne kupce koji će se oduprijeti izazovima konkurencije i koji će dobar glas o poduzeću prenositi dalje i tako privući nove kupce. Na konkretnom primjeru kluba vjernosti poduzeća Billa vidljivo je kako to funkcionira u praksi.

SUMMARY

The theme of this degree thesis is customer relationship management through the club loyalty. At the time of increasing competition, many companies are entering into a real fight for supremacy, struggling to achieve by all means and ways to retain existing customers and attract new ones. What is crucial is the fact that companies need to focus a lot of effort to satisfy users as it is a satisfied customer as likely and loyal user particular company. The aim of this diploma work is to determine the extent to which customer relationship management through loyalty clubs companies used in the creation and retention of customers, how to devise these programs and how they are used in practice and what impact the creation of loyal users. In doing so, it is crucial that the company customer at the center and to know our customers, their structure, habits and needs and that all the information about your customers, through IT technology, stored in a single database, then it may well search, processed, segment and analyze what company makes ready for everyday business challenges. Loyalty programs related to the frequency of purchases are designed to provide rewards to customers who buy frequently and / or in large quantities, with the aim to turn satisfied customers into loyal customers who will resist the challenges of competition and to good reputation of the company carry forward a both attract new customers. For a concrete example of the club fidelity Company Billa, it is evident how it works in practice.