

# Formiranje poslovne strategije na temelju upravljanja odnosa s kupcima

---

Licul, Goran

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2015

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Polytechnic Pula - College of Applied Sciences / Politehnika Pula - Visoka tehničko-poslovna škola s pravom javnosti**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:212:776668>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-03**



Repository / Repozitorij:

[Digital repository of Istrian University of applied sciences](#)



Specijalistički diplomski stručni studij „Kreativni menadžment u procesima“

**Formiranje poslovne strategije na temelju upravljanja  
odnosa sa kupcima**

Diplomski rad

Pula, 2014.

Specijalistički diplomski stručni studij „Kreativni menadžment u procesima“

**Formiranje poslovne strategije na temelju upravljanja  
odnosom sa kupcima**

Diplomski rad

Predmet: Upravljanje odnosom s klijentima

Mentor: Prof. dr.sc. Saša Petar

Student: Goran Licul

Pula, rujan 2014.

# SADRŽAJ

<b>ZAHVALA</b>	<b>1</b>
<b>SAŽETAK</b>	<b>2</b>
<b>SUMMERY</b>	<b>3</b>
<b>1. UVOD</b>	<b>4</b>
<b>1.1. CILJ I SVRHA RADA</b>	<b>4</b>
<b>1.2. HIPOTEZA RADA</b>	<b>4</b>
<b>1.3. METODE RADA</b>	<b>5</b>
<b>1.4. STRUKTURA RADA</b>	<b>5</b>
<b>2. DEFINIRANJE KLJUČNIH POJMOVA U UPRAVLJANJU ODNOSA S KUPCIMA</b>	<b>7</b>
<b>2.1. DEFINIRANJE I RAZVOJ UPRAVLJANJA ODNOSA S KUPCIMA</b>	<b>7</b>
<b>2.2. STRATEGIJSKO UPRAVLJANJE ODNOSOM S KUPCIMA</b>	<b>11</b>
<b>2.3. UPRAVLJANJE ODNOSOM S KUPCIMA KAO POSLOVNA STRATEGIJA</b>	<b>13</b>
<b>2.4. PLANIRANJE I ORGANIZACIJSKI ASPEKTI UPRAVLJANJA ODNOSOM S KUPCIMA</b>	<b>17</b>
<b>2.5. INFORMACIJSKI SUSTAVI ZA UPRAVLJANJE ODNOSOM S KUPCIMA</b>	<b>26</b>
<b>2.6. UPRAVLJANJE ODNOSOM S KLJUČNIM KUPCIMA</b>	<b>32</b>
<b>3. UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM KUPACA</b>	<b>49</b>
<b>3.1. KUPCI I NJIHOVE POTREBE</b>	<b>49</b>
3.1.1. DOSADAŠNJI RAZVOJ POSLOVNIH ORIJENTACIJA	49
3.1.2. KUPAC KAO SREDIŠNJI ČIMBENIK POSLOVANJA	51
<b>3.2. ISTRAŽIVANJE KUPACA</b>	<b>54</b>
3.2.1. PARADIGME ISTRAŽIVANJA KUPACA	54
3.2.2. METODOLOGIJE ISTRAŽIVANJA KUPACA	55
3.2.3. PROCES ISTRAŽIVANJA KUPACA	57
3.2.3.1. Razvijanje ciljeva istraživanja.	58
3.2.4. PRIKUPLJANJE SEKUNDARNIH PODATAKA	58

3.2.4.1. Osmišljavanje primarnog istraživanja	59
3.2.4.2. Nacrti kvalitativnog istraživanja	63
<b>4. UPRAVLJANJE PONAŠANJEM KUPACA</b>	<b>65</b>
<b>4.1. SEGMENTACIJA TRŽIŠTA</b>	<b>65</b>
4.1.1. TEMELJI ZA SEGMENTACIJU	67
4.1.2. UVJETI ZA EFIKASNU SEGMENTACIJU	69
4.1.3. PROVOĐENJE STRATEGIJA SEGMENTACIJE	69
<b>4.2. MODEL PONAŠANJA KUPACA</b>	<b>70</b>
4.2.1. SOCIJALNI I KULTURALNI ČIMBENICI	72
4.2.2. OSOBINE POJEDINCA	74
4.2.2.1. Percepcija	75
4.2.2.2. Sposobnost učenja	76
4.2.2.3. Motivacija kupaca	77
4.2.2.4. Osobnost	80
4.2.2.5. Stil života	81
4.2.2.6. Stavovi	82
4.2.3. PROCES DONOŠENJA ODLUKE	83
<b>4.3. ZADOVOLJAVANJE POTREBA KUPACA</b>	<b>86</b>
4.3.1. OČEKIVANA VRIJEDNOST ZA KUPCE	86
4.3.2. PRAĆENJE ZADOVOLJSTVA KUPACA	87
4.3.3. MJERENJE ZADOVOLJSTVA KUPACA	89
<b>5. ZAKLJUČAK</b>	<b>93</b>
<b>POPIS LITERATURE</b>	<b>95</b>
<b>POPIS SLIKA</b>	<b>96</b>
<b>POPIS TABELA</b>	<b>97</b>

# ZAHVALA

Zahvaljujem se mentoru prof. dr. sc. Saši Petru na iskazanom povjerenju, strpljenju te pomoći koju mi je pružio tijekom izrade ovog rada.

Zahvaljujem se svom životnom uzoru prof. dr.sc. Klaudiu Tominoviću na inspiraciji, pruženom znanju i suradnji tijekom svih godina studija. Posebno se zahvaljujem na pruženoj pomoći na putu ostvarivanja poslovnih uspjeha i ciljeva.

Ovim putem želio bih se zahvaliti cijeloj svojoj obitelji, posebno roditeljima Igoru i Suzani, bez kojih sve šta sam postigao nebi bilo moguće. Hvala na pružanju nesebične podrške i pomoći u svim životnim trenucima. Želim se zahvaliti svojoj sestri Ivani koja je moj veliki životni oslonac i uzor. Veliko hvala mojoj djevojci Valentini na podršci, razumijevanju i strpljenju. Hvala što si vjerovala u mene i u trenucima kada ja nisam.

Hvala mojim prijateljima i kolegama Deanu i Goranu na svim lijepim trenucima koje smo proživili zajedno u timu. Hvala na pruženoj pomoći, znanju i prije svega velikom i nesebičnom prijateljstvu.

Želim se zahvaliti svojim najboljim prijateljima Ivanu, Seanu i Kastriotu na svim životnim trenucima koje smo proživili zajedno. Hvala Vam na životnoj motivaciji, razumijevanju i pruženoj pomoći.

Beskrajno hvala mom prijatelju Marku na pruženoj pomoći prilikom ostvarivanja životnih i poslovnih ciljeva. Želim ti sreću i uspjeh u privatnom i poslovnom životu.

Goran Licul

## SAŽETAK

Stvaranje vrijednosti i prepoznavanje potreba kupaca predstavlja temelj uspješnog poslovanja u 21. stoljeću. Razvoj tehnologije bitno je utjecao na način poslovanja i upravljanje poslovanjem. Poslovne informacije, te informacije o proizvodima i uslugama postale su široko dostupne. Kupci su više informirani, educirani i zahtijevniji. Samim time, kvaliteta proizvoda ili usluge prestaje biti dovoljna za zadovoljavanje svih potreba kupaca. Prepoznavanje potreba, brze reakcije na zahtjeve kupaca i stvaranje dodatne vrijednosti kroz nivo visoke kvalitete usluge ili proizvoda temelj su za uspješno poslovanje. Uspješna poslovna strategija usko je povezana sa uspješnim upravljanjem odnosa s kupcima kroz stvaranje dugoročnih odnosa zasnovanih na povjerenju i kontinuiranim poboljšanjem. U radu su prikazana postojeća znanja sa područja upravljanja odnosa s kupcima, te su prikazani elementi strateškog pristupa i formiranja poslovne strategije usmjerene prema kupcima. Tržišta se sastoje od kupaca, a kupci se razlikuju na mnogo načina, stoga je za uspješno upravljanje odnosom s kupcima od iznimne važnosti znati prepoznati ciljano tržište, odnosno ciljnu skupinu kupaca te njihove potrebe. Istraživanje kupaca i njihovih potreba, zajedno sa poznavanjem modela ponašanja kupaca predstavljaju važnu ulogu u stvaranju zadovoljnog za kupce. Jedini način za stvaranje trajne konkurentske prednosti na tržištu jest zadovoljan kupac.

Ključne riječi: kupac, odnos, upravljanje, strategija, vrijednost, zadovoljstvo.

## **SUMMERY**

Creating value and recognition the needs of customers is the foundation of successful business in the 21st century. The development of technology significantly influenced business itself and business management. Business information in addition to information about products and services have become widely available. Customers are more informed, educated and demanding. By doing so, the quality of the product or service ceases to be sufficient to meet all customer needs. Recognizing the need to react quickly to customer demands and to create additional value through the level of high quality services or products are the foundation for a successful business. Successful business strategy is closely linked with the successful management of customer relationships through the creation of long-term relationships based on trust and continuous improvement. The paper presents the current knowledge in the field of customer relationship management, and presents the elements of a strategic approach and the formation of business strategy focused on the customer. Markets consist of buyers, and buyers differ in many ways, therefore, for successful customer relationship management of the utmost importance to recognize target market or target group of customers and their needs. Survey customers and their needs, along with the knowledge of customer behavior models are an important role in creating satisfied for customers. The only way to create long-term competitive advantage in the market is a satisfied customer.

Keywords: customer, relationship, management, strategy, value, satisfaction.



# 1. UVOD

Prepoznati značaj odnosa s kupcima u suvremenom načinu poslovanja od temeljne je važnosti za postizanje konkurentnosti na suvremenom tržištu. Prepoznavanje potrebe kupaca, stjecanje i zadržavanje kupaca, te kreiranje nove vrijednosti za kupce osnovni su elementi razvoj uspješne poslovne strategije u 21. stoljeću.

## 1.1. Cilj i svrha rada

Cilj rada je istražiti i prikazati postojeća znanja sa područja upravljanja odnosom s kupcima, te prikazati poslovnu strategiju temeljenu na upravljanju odnosom s kupcima.

Svrha rada je primjenom usvojenih načela na području upravljanja odnosom s kupcima, prikazati formiranje poslovne strategije temeljene na uspješnom odnosu s kupcima.

## 1.2. Hipoteza rada

U ovom su radu postavljene sljedeće hipoteze:

H1: Samo uspješnim upravljanjem odnosom sa kupcima moguće je osvariti poslovni rezultat na tržištu u 21. stoljeću.

H2: Prilikom definiranja poslovne strategije mora se uzeti u obzir položaj organizacije na tržištu i njezin odnos s kupcima.

H3: Poslovna strategija temeljena na načelima upravljanja odnosom sa kupcima može pozitivno djelovati na poslovanje organizacije.

### 1.3. Metode rada

Pri izradi rada korištene su sljedeće metode:

- Deskriptivna
- Grafička metoda,
- Metoda analize i sinteze
- Induktivno-deduktivna metoda

Tijekom izrade cijelog rada korištena je deskriptivna metoda za opisivanje dobivenih rezultata provedenog istraživanja i iznošenje mišljenja. Grafička metoda je isto tako korištena tijekom cijelog rada za prikazivanje rezultata istraživanja grafovima, slikama, tablicama itd. Metode analize i sinteze korištene su prilikom istraživanja upravljanja odnosom s kupcima i njihovim ponašanjem te objedinjavanju i prikazivanju rezultata na jednostavnije elemente. Induktivno-deduktivna metoda korištena je za donošenje mišljenja, te potvrđivanje postavljene hipoteze u zaključku.

### 1.4. Struktura rada

Prvi dio rada sastoji se od uvoda u rad. Poglavlje prikazuje opis i definiciju problema, cilj i svrhu rada, hipotezu, te korištene metode i strukturu rada. U drugom poglavlju definirani su ključni pojmovi u području upravljanja odnosa s kupcima. Poglavlje se sastoji od prikaza razvoja i povijesti upravljanja odnosa s kupcima, prikaza dosadašnjih istraživanja i spoznaja, te definiranja osnovnih pojmova i načela s područja upravljanja odnosa s kupcima.

Treći dio rada sastoji se od prikaza upravljanja zadovoljstvom kupaca. Poglavlje se sastoji od opisa kupaca i njihovih potreba te njihove uloge u poslovanju. Poglavlje daje uvid u načine i metodologiju istraživanja kupaca, prikazuje proces istraživanja kupaca i prikupljanje sekundarnih podataka.

Četvrti dio rada sastoji se od opisa upravljanja ponašanjem kupaca, koje se odnosi na odabir ciljanog tržišta odnosno segmentacije tržišta. Poglavlje daje uvid u potrebne temelje i uvjete za efikasnu segmentaciju, te provođenje strategija segmentacije. U drugom dijelu

poglavlja prikazan je model ponašanja kupaca zajedno sa socijalnim i kulturalnim čimbenicima, osobinama kupaca i opisa procesa donošenja odluke. Zadnji dio poglavlja odnosi se na zadovoljavanje potreba kupaca.

U petom dijelu rada iznesen je zaključak.

## 2. DEFINIRANJE KLJUČNIH POJMOVA U UPRAVLJANJU ODNOSA S KUPCIMA

Početak devedesetih godina dvadesetog stoljeća, započeo je razvoj i široka primjena upravljanja odnosom s kupcima poznat kao CRM (customer relationship management). Razvoj tehnologije rezultirao je povećanjem mogućnosti za kupce. Posljedice tog razvoja odrazile su se i na način poslovanja i upravljanja poslovanjem. Informacije su postale dostupnije više nego ikada prije. Do željenog proizvoda i usluge je moguće doći brže, jeftinije i sigurnije. Osim toga, dodatne informacije o proizvodima i uslugama moguće je jednostavnije dobiti, a njihove karakteristike prezentirane su javnosti i kupcima na temelju čega ih mogu usporediti sa ostalim ponudama i ponuđačima. Cilj upravljanja odnosom s kupcima je upravo stvaranje dugoročnih odnosa kroz povjerenje, brzu reakciju na promjene tržišta i zahtjeva kupaca, kroz visok nivo usluge i pouzdanost. U ovom dijelu rada prikazani su ključni pojmovi u upravljanju odnosom s kupcima, razvoj i dosadašnje spoznaje, te strateški pristupi u upravljanju odnosom s kupcima.

### 2.1. Definiranje i razvoj upravljanja odnosom s kupcima

Definiranje pojma upravljanja odnosom s kupcima i pojmovno određenje moguće je promatrati kroz nekoliko sastavnica:<sup>1</sup>

- Upravljanje (engl. management) koji definira: proces oblikovanja i održavanje okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve (prema Weihrichu i Koontzu)
- Odnos (engl. relationship) koji Hrvatski enciklopedijski rječnik objašnjava kao položaj dvije ili više stvari jedne prema drugoj te kao uzajamnost, povezanost osoba, stvari ili pojmova (prema Aniću)

---

<sup>1</sup> Severović, K., Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga-doktorski rad, Varaždin, 2013., str. 88.

- Kupac (klijent) (engl. customer) u širem smislu je svaka osoba koja je kupila određenu robu slučajno ili planirano uz stjecanje prava na preuzimanje robe ili usluga te plaćanja iste (prema Adroviću). Riječ klijent (engl. client) označava osobu koja povjerava vođnje nekih poslova drugoj stručnoj osobi (npr. odvjetniku, banci i sl.). Za razliku od riječi klijent, kupac (engl. buyer) označava osobu koja kupi neku robu, on je krajnji potrošač koji činom kupoprodaje preuzima ili stječe pravo preuzimanja robe ili usluge a obvezuje se za nju platiti dogovorenu cijenu. Za potrebe ovog rada riječ kupac i klijent imaju isto značenje.

#### Definiranje upravljanja odnosa s kupcima prema autorima:<sup>2</sup>

- Francis Buthle upravljanje odnosom s kupcima definira kao: poslovnu strategiju koja se implementira kroz poslovni proces i upravljanje tehnološkim dostignućima s ciljem ostvarivanja organizacijskih ciljeva usmjerenih na kupce.
- Andrew Robson upravljanje odnosom s kupcima definira kao: proces stvaranja odnosa s kupcima kojima je glavni cilj omogućavanje zadovoljstva kupaca i maksimiziranje profita.
- George Day upravljanje odnosom s kupcima definira kao funkcijski povezan proces za uspostavu kontinuiranog dijaloga s kupcima, kroz sve njihove kontakte i dodirne točke, s personaliziranim pristupom i učinkovitom marketinškom inicijativom. Upravljanje odnosom s kupcima je poslovna strategija koja rezultira razvojem odnosa između tvrtke i kupaca potpomognutom tehnologijom uz napomenu kako nije nužno da se sa svakim kupcom ostvari partnerski odnos.
- Isabelle Blery upravljanje odnosom s kupcima definira kao: sveobuhvatnu strategiju i proces stjecanja, zadržavanja i suradnje s različitim korisnicima kako bi se stvorila vrhunska vrijednost za poslovni subjekt i za kupce.

---

<sup>2</sup> Severović, K., Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga-doktorski rad, Varaždin, 2013., str. 89.

Na temelju prikazanih definicija različitih autora, upravljanje odnosom s kupcima se može definirati kroz pojmove: strategija, funkcije, procesi, marketing i informatička tehnologija.

Bez obzira na različitost definicija između raznih autora, svi oni kreću se na razini istraživanja strateških pozicija i razvoja informatičke tehnologije koja je utječe na odvijanje poslovnih procesa i pružanja usluge kupcima. U samim počecima razvoja upravljanje odnosom s kupcima definiralo se je kao poslovnu strategiju, dok se prema kasnijim spoznajama i istraživanjima upravljanje odnosom s kupcima smatralo samo tehnologijom (IT rješenja). Prema Josipu Mulleru i Velimiru Srići tehnologije, procesi i sustavi CRM-a pomažu tvrtkama da korištenjem istog spoznaju potrebe i ponašanje kupaca i njihovu vrijednost. Promjenama na tržištu i tržišne orijentacije, modificira se i definiranje upravljanja odnosa s kupcima. Kupci su sve zahtjevniji, sve više traže kvalitetan proizvod s post prodajnom uslugom a sve manje se orijentiraju na masovnu kupnju. Upravljanje odnosom s kupcima postaje sredstvo za diferencijaciju i ključno konkurentsko oružje u surovoj tržišnoj utakmici.<sup>3</sup>

Razvoj i široka primjena načela upravljanja odnosa s kupcima započinje početkom devedesetih godina prošloga stoljeća. Glavni segment poslovnih analiza postaje kupac, njihov sustav vrijednosti, želje i potrebe te drugi čimbenici koji su uvjetovani osobno ili užom društvenom zajednicom, kako bi se što bolje upoznalo tržište, konkurencija i sami kupci. Stvaranje dodatnih vrijednosti za proizvod ili uslugu uz informacije kao temeljni resurs postaje podloga za razvoj poslovanja. Ovakav razvojni put posljedica je niza procesa koji su se odvijali i koji se odvijaju kao što su: globalizacija<sup>4</sup>, deregulacija<sup>5</sup> i tehnološki razvoj te sve veći značaj Interneta.<sup>6</sup>

---

<sup>3</sup> Severović, K., Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga-doktorski rad, Varaždin, 2013., str. 89.

<sup>4</sup> Globalizacija označava dinamični ekonomski, politički i kulturni proces koji je omogućen brzim razvojem na poljima transporta i komunikacija, a koji je često vođen željom velikih korporacija za osvajanjem novih tržišta. Globalizacija je kontroverzan proces.

<sup>5</sup> Deregulacija: proces uklanjanja legalnih ili kvazilegalnih restrikcija za pojedine vrste djelatnosti ili cijene u nekom privrednom sektoru. Cilj deregulacije najčešće je povećavanje konkurencije kroz povećavanje sloboda igrača u sektoru.

<sup>6</sup> Vulić., D., Upravljanje odnosima s klijentima-diplomski rad, Sveučilite u Splitu, 2014., str. 13.

Koncept upravljanja odnosa s kupcima ima svoje faze koje se mogu promatrati na sljedeći način:<sup>7</sup>

- Sredinom 1990-ih javljaju se sustavi koji služe kao podrška prodaji (eng. SFA – sales force automation) i sustavi podrške namijenjeni klijentima (eng. CSS – customer service support)
- Nakon 1996. godine dolazi do spajanja različitih manjih sustava podrške i podsustava u jedan objedinjeni (zajednički) čime dolazi do pojave druge generacije sustava za upravljanje odnosima s kupcima
- Nakon 2002. godine pojavljuje se treća generacija poznatija pod nazivom strateški sustav upravljanja odnosima s kupcima.

CRM je postao prioritet današnjeg gospodarskog okruženja čemu doprinosi:<sup>8</sup>

- Zadovoljan kupac je puno jeftiniji za daljnju suradnju i ujedno je dobra reklama
- Znanja dobivena kroz orijentaciju kupcima mogu generirati puno efikasniju diferencijaciju kupaca i strategija
- Pravilno i primjereno korištenje IT-a omogućava zadržavanja kupaca upravo kroz znanja i saznanja prikupljena u orijentaciji kupcima što doprinosi uspostavi kvalitetnijih odnosa s kupcima

Sve to ne bi rezultiralo uspjehom da nema ljudi, procesa i tehnologije koji međusobnim djelovanjem stvaraju preduvjete za razumijevanje klijenata, njihovih zahtjeva i očekivanja.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Vulić., D., Upravljanje odnosima s klijentima-diplomski rad, Split, 2014., str. 13.

<sup>8</sup> Severović, K., Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga- doktorski rad, Varaždin, 2013.,

<sup>9</sup> Ibidem.

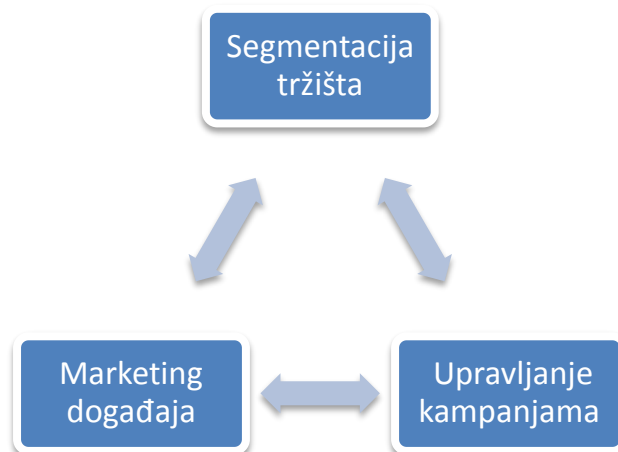
## 2.2. Strategijsko upravljanje odnosom s kupcima

Upravljanje odnosom s kupcima moguće je isto tako promatrati kroz karakteristike istog uz razlikovanje strateškog, operativnog i analitičkog CRM-a. Strateški CRM je temeljen na integraciji ljudi, procesa i tehnologije s ciljem uspostave profitabilnih odnosa s pojedinačnim klijentima te ostvarivanja općeg društvenog doprinosa razvoju gospodarstva.<sup>10</sup>

Ovakva struktura namjenjena je pridobivanju i zadržavanju kupaca stvaranjem i isporukom vrijednosti s boljim uvjetima od konkurencije.

Operativni CRM sadrži sve podatke o kupcima te je i povezan s drugim informacijskim sustavima tvrtke. Operativni CRM-a podrazumijeva automatizaciju marketinga (segmentacija tržišta, upravljanje kampanjama, marketing događaja), prodaje (upravljanje kontaktima, upravljanje portfeljom kupaca, upravljanje ponudama, kupovne performance kupaca) i usluga (automatizacija podrške klijentima). Kao suučesnik u dijelu prikupljanja podataka zajedno s operativnim CRM-om pojavljuje se kolaborativni CRM koji upotrebom CRM tehnologije omogućuje komunikaciju i suradnju s klijentima, poslovnim partnerima.<sup>11</sup>

Slika 1. Informatizacija marketinga



Izvor 1. Buttle, F. : *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*, Burlington, 2004., str. 4.

<sup>10</sup> Severović, K., Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga-doktorski rad, Varaždin, 2013., str. 91.

<sup>11</sup> Ibidem.

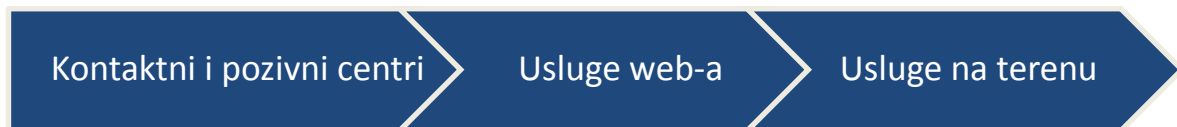


Slika 2. Informatizacija prodaje



Izvor 2. Buttle, F. : *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*, Burlington, 2004., str. 4.

Slika 3: Informatizacija usluga



Izvor 3. Buttle, F. : *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*, Burlington, 2004., str. 4.

Analitički CRM obuhvaća prikupljanje, skladištenje, procesiranje, interpretaciju i izvještavanje o podacima o kupcima. Podaci kao što su: prodajni podaci, financijski podaci, marketinški podaci te podaci o uslugama. Ovim se internim podacima mogu pridodati i eksterni podaci od kojih su neki slijedeći: geodemografski, podaci o životnom stilu itd. Podaci o kupcima potrebni su u svim fazama odvijanja poslovnog procesa te u svim aktivnostima u odnosu s kupcima.<sup>12</sup>

Tablica 1. Razine upravljanja odnosa s kupcima

Razine CRM-a	Dominantne osobine
<b>Strateška</b>	Potrošaču usmjerena poslovna strategija koja za cilj ima pridobivanje i zadržavanje profitabilnih potrošača
<b>Operativna</b>	CRM usmjeren na informatizirane postupke kao što su informatizacija usluga, informatizacija prodaje ili informatizacija marketinga
<b>Analitička</b>	Fokusirani CRM na smišljeno pretraživanje podataka o kupcima za strateške ili taktičke svrhe

Izvor 4. Meler, M., Dukić, B: *Upravljanje odnosima-od potrošača do klijenta*, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007. str. 190.

<sup>12</sup> Severović, K., Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga-doktorski rad, Varaždin, 2013., str. 90.

Na temelju glavnih elemenata upravljanja odnosa s kupcima moguće je ostvariti uvid u poslovanje tvrtke. Na osnovu prikupljenih podataka, provođenjem analize podataka menadžment tvrtke može donijeti kvalitetne odluke i predvidjeti zahtjeve tržišta i kupaca, te na temelju toga kreirati rješenja za uspješno poslovanje.<sup>13</sup>

### 2.3. Upravljanje odnosom s kupcima kao poslovna strategija

U počecima poslovanja trgovci i prodavači su poznavali sve svoje kupce, njihove navike, potrebe pa i njihove obitelji i prijatelje. Bio je to personaliziran i prisan odnos koji je značio više od samog čina prodaje ili kupnje. Razvojem masovne proizvodnje, trgovine i masovne maloprodaje, taj se osoban odnos u drugoj polovici 20. stoljeća izgubio. Intenzivnim razvojem informacijske tehnologije, povećanjem mogućnosti skupljanja, skladištenja i upotrebe podataka, te padom cijena memorijskog prostora, otvorila se mogućnost da ta informacijska tehnologija i upotreba baza podataka o klijentima, poslovanju vrate osobnu notu i personaliziran pristup.<sup>14</sup>

Personalizirano upravljanje odnosima s kupcima postaje ključno pitanje suvremenog poslovanja. U 80- ima glavni fokus tvrtki bio je na reduciranje troškova pa su glavne karakteristike tadašnjeg poslovanja bile restrukturiranje, naglasak na efikasnost i downsizing. U 90- ima, osim brojnih projekata reinženjeringa, jačaju programi usmjereni povećanju lojalnosti i zadržavanju kupaca. CRM (customer relationship management) je poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s kupcima u svrhu optimiziranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku. CRM zahtijeva kupcu usmjerenu poslovnu filozofiju i kulturu tvrtke kao potporu procesima prodaje, marketinga, i usluge klijentima.<sup>15</sup>

---

<sup>13</sup> Severović, K., Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga-doktorski rad, Varaždin, 2013., str. 90.

<sup>14</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 101.

<sup>15</sup> Downsizing- termin za poboljšanje produktivnosti, smanjenje troškova, restrukturiranje, reinženjering poslovnih procesa

CRM softverske aplikacije mogu pružiti tvrtki kvalitetno i efikasno upravljanje odnosom s kupcima, ukoliko tvrtka ima odgovarajuće vodstvo, strategiju i kulturu koja je usmjerena na ostvarenje maksimalnog zadovoljstva kupca tvrtke.<sup>16</sup>

Slika 4. CRM piramida



Izvor 5. Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 105.

Odnosno, drugim riječima, da bi CRM inicijativa bila uspješna, za početak je nužno odrediti odgovarajuću poslovnu strategiju kreiranja dugoročnih, održivih i profitabilnih odnosa s kupcima, potom prilagoditi poslovne procese, a po potrebi i prilagoditi organizacijsku strukturu u svrhu stvaranja kupcu potpuno fokusiranog okružja. Nakon ispunjenja temeljnih preduvjeta, moguće je implementacija informacijske tehnologije tj. pronalaženje odgovarajućih softverskih alata.

CRM tehnologija tako predstavlja kritični faktor poslovnih procesa koji omogućava pretvaranje CRM strategije u konkretne poslovne rezultate, te bez koje CRM strategija ne bi bila provediva na efikasan i isplativ način.<sup>17</sup>

CRM predstavlja integriranu prodajnu, marketinšku i uslužnu strategiju koja zahtjeva koordiniranu akciju svih odjela kompanije. Ciljevi ovog poslovnog koncepta jesu:<sup>18</sup>

- Koristiti postojeće odnose kako bi se povećali prihodi – cross - selling, up - selling i povećanje profitabilnosti identifikacijom, privlačenjem i zadržavanjem najboljih kupaca.

<sup>16</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 102.

<sup>17</sup> Ibidem.

<sup>18</sup> Ibidem.

- Koristiti integriranu informaciju za izvrsnu uslugu - koristeći cjelovitu informaciju o kupcu dobivenu kroz sve kanale interakcije da bi se najbolje zadovoljile njegove potrebe.
- Uvesti prodajne procedure i procese koje osiguravaju konzistentnost u prodaji i odnosu s kupcima.
- Kreirati novu vrijednost za klijente i potaknuti njihovu veću lojalnost.
- Implementacija strategija koje počivaju na proaktivnim rješenjima- rješavanje problema prije negoli se manifestiraju, proaktivna ponuda prigodnih programa.

Ugrubo se mogu identificirati tri faze CRM-a:<sup>19</sup>

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

Tri su faze u izgradnji odnosa s kupcima: Prvo je nužno analizirati tipologiju kupca i njegove kupovne navike. Nakon toga je potrebno analizirati njegove preferabilne kupovine i uslužne kanale. Na poslijetku ostaje razvoj jedan-na-jedan personaliziranog odnosa s klijentom. Neki autori (Lemoine) procjenjuju da će u budućnosti postojati četiri kategorije kupaca kojima će adekvatno trebati prilagoditi CRM strategije:<sup>20</sup>

- Potpuno anonimni kupci koji preferiraju da im se ne zna ime niti ikakve osobne informacije o njihovim kupovnim transakcijama.
- Anonimni kupci koji koriste personalizirane kupovne usluge samo povremeno.
- Kupci koji žele i pristup informacijama te su je spremni i dati.
- Kupci koji žele individualni odnos s prodavačem i spremni su dati sve informacije koje mogu pomoći prodavaču da mu apsolutno prilagodi svoju uslugu.

---

<sup>19</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 103.

<sup>20</sup> Ibidem.

Trend CRM-a je u snažnoj vezi s dva vrlo bitna tehnološka trenda. Prvi je implementacija „data warehouse“ (DW) alata koji predstavljaju velika spremišta podataka svih aspekata poslovanja koji se tako mogu koristiti za cjelovitu sliku i personalizaciju odnosa s klijentom. Drugi je trend rapidnog razvoja korištenja interneta i elektroničkog poslovanja. Tvrtkama koje primjene CRM otvaraju se brojne mogućnosti za unaprjeđenje poslovanja i primjenu kupcima prilagođenih strategija:<sup>21</sup>

- Nagrađivanje kupaca personaliziranim popustima ili drugim pogodnostima za korištenje tvrtki preferiranog, jeftinijeg kanala za komunikaciju (npr. web)
- Proaktivno nuđenje proizvoda i usluga koji odgovaraju potrebama klijenata na temelju njihovih prethodnih kupnja.
- Povećanje stope kupnje na temelju dinamički personaliziranog sadržaja temeljenog na profilu korisnika web stranica.
- Prilagoditi marketinški trošak prema kupcu na temelju doživotne vrijednosti klijenata.
- Analizirati obrasce ponašanja kupaca da bi se predvidjela njihova sljedeća vjerojatna kupnja.
- Prilagoditi prodajne provizije i poticaje prodajnim partnerima na temelju vrijednosti kupaca koje donose.
- Spriječiti prebjege kupaca konkurenciji ponudivši im poticaje temeljene na individualnim preferencijama.
- Dodijeliti klijentima najviše vrijednosti i značaja za tvrtku osobne predstavnike koji razumiju povijest njihova odnosa s tvrtkom i preferencije.

Na temelju iznesenog mogu se lako uvidjeti mogućnosti koje CRM otvara u poboljšanju komunikacije postojećih tvrtki sa svojim kupcima. CRM također pruža mogućnost razvoja sasvim novih proizvoda i usluga koji će zadovoljiti potrebe snažno rastuće digitalne ekonomije. Važno je istaknuti, kako je CRM prije svega poslovna strategija, a tek potom tehnološko rješenje. Da bi tvrtka mogla uspješno definirati svoju klijentima orjentiranu poslovnu strategiju, treba uzeti u obzir određena pravila koja mora imati u vidu prije formulacije bilo kakve CRM strategije.<sup>22</sup>

---

<sup>21</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005.. str. 104.

<sup>22</sup> Ibidem.

Pravila za uspješnu strategiju temeljenu na upravljanju odnosom s kupcima:<sup>23</sup>

- Svaki business treba promatrati iz perspektive kupca
- Svaki business treba promatrati kao dio vrijednosnog lanca do krajnjeg potrošača
- Spremnost na promjene i snažno top menadžment sponzorstvo su preduvjet za CRM.
- Spoznaja da je tehnologija samo sredstvo za ostvarenje CRM poslovne strategije

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

#### 2.4. Planiranje i organizacijski aspekti upravljanja odnosom s kupcima

CRM sustavi predstavljaju jedno od najbrže rastućih područja investiranja tvrtki u IT rješenja iako većina slučajeva CRM implemnetacije završavaju neuspješno. Određen je dio razloga visokog postotka neuspješnosti CRM inicijativa strukturalne prirode. Cjelokupna CRM inicijativa povezana je s velikim brojem poslovnih funkcija i pojedinaca unutar njih, te je samim time vrlo kompleksna. Brojna su istraživanja pokazala postojanje značajne korelacije između veličine investicije u IT rješenja i stope neuspješnosti implementacije dotičnih IT rješenja. . Upravo je zbog toga kvalitetno planiranje CRM inicijative, uzimajući pri tome u obzir organizacijske aspekte implementacije i jasno zacrtana očekivanja i mjerila uspješnosti koja je potrebno postić, ključno za provođenje CRM programa u okviru cjelokupne tvrtke.<sup>24</sup>

---

<sup>23</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 116.

<sup>24</sup> Ibidem.

Tablica 2. Faktori uspjeha CRM inicijative uz primjere njihova mogućeg statusa

Faktor	Idealno	Poželjno	Nepoželjno
<b>Inicijalni pokretač</b>	Top menadžer/ član upravnog odbora pročitao je niz materijala o CRM-u iz kojih je uvidio kako se putem CRM-a može stvoriti konkurentna prednost	Menadžer službe za potporu kupcima vraća se s konferencije na kojoj je iznesen case study značajnog povećanja prodaje tvrtke iz iste industrije uz upotrebu CRM-a.	Product menadžer (IT menadžer) je na prezentaciji i demo verziji prodavača CRM softvera, te je oduševljen funkcijama i mogućnostima programa.
<b>Sponzorstvo</b>	Multifunkcionalni tim top menadžera slaže se da je CRM nužan za ostvarivanje konkurentne prednosti tvrtke.	Poslovni vizionar-visoki/srednji menadžer uviđa jasne pogodnosti za svoj odjel/ organizaciju u kratkom vremenu, te za cijelu tvrtku nakon toga.	IT organizacija odlučuje implementirati CRM jer je dobavljač CRM softvera nedavno odlučio sniziti cijenu svog rješenja
<b>Objektivna definicija svrhe CRM-a unutar tvrtke</b>	Povećanje vjernosti kupaca, bolja usluga kupcima, dodatni prihodi i poboljšanje percepcije tvrtke kupaca.	Priskrbiti organizaciji veću razinu znanja o kupcima i poboljšati interakcije s kupcima	Automatizirati postojeće procese- pogotovo ako to u početku nije skupo. Ili da bi se dodala CRM tehnologija u IT portfolio.
<b>Selekcija CRM rješenja</b>	Dopustiti korporativnoj strategiji i poslovnim prioritetima da diktiraju izbor potrebnih funkcionalnosti i selekciju CRM alata	Izabrano rješenje mora postići povećanje efikasnosti poslovnih procesa, a analitiku i inteligenciju je moguće postići kroz integraciju s postojećim izvorima podataka	Odabir tržišnog lidera ili postojećeg trenutnog dobavljača softvera, uz minimalno istraživanje tržišta
<b>Operativno okružje</b>	Integracija CRM rješenja u postojeću IT infrastrukturu, uključujući i ERP sustav te skladište podataka tvrtke	Uvođenje CRM okružja povezanog s korporativnom mrežom i ključnim izvorima podataka	Samostalni CRM sustav.
<b>Korisnička zajednica</b>	Zaposlenici diljem cijele tvrtke, na svim razinama, koriste CRM za različite svrhe, ali temeljeći svoje odluke na temelju njih, svima dostupnih informacija.	Zaposlenici iz jednog ili dva odjela tvrtke koriste operativni i analitički CRM.	Operativni CRM dostupan samo odabranoj grupi korisnika koji povremeno izrađuju izvještaje za top menadžment.
<b>Efikasnosti</b>	Kombiniranje efikasnosti procesa i integracije podataka sa svrhom donošenja adekvatnih strateških odluka koje u konačnici rezultiraju povećanjem profitabilnosti kupaca, prihoda i zadovoljstva kupaca.	Automatizacija vodi većoj efikasnosti procesa i novim informacijama koje unapređuju ciljeve i razvoj pojedinih odjela tvrtke, te rezultiraju povećanim zadovoljstvom kupaca.	Automatizacija vodi većoj efikasnosti procesa koja rezultira vremenskim uštedama, ali financijske uštede ne pokrivaju troškove investicije u CRM program.
<b>Mjerenje</b>	Jasno povećanje prodaje ili smanjenje pritužbi i mjerljivo poboljšanje u stopi odgovora kupcima kroz sve kanale komunikacije	Poboljšanje percepcije među postojećom bazom kupaca i naznake poboljšanja u efikasnosti marketinških kampanja, prodaji te kvaliteti proizvoda i usluga	IT odjel je uspješno povezoao CRM sustav s operativnim sustavom i učinio dostupnim CRM rješenje za 100 osobnih računala

Izvor 6. Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 117.

Isto tako, istraživanja su pokazala da top menadžment tvrtki ne razumije u potpunosti što točno obuhvaća proces implementacije CRM-a, te koliko će ih u konačnici to koštati i koliko će trajati implementacija. Osnovni problem se sastoji u vjerovanju da je CRM softver koji će upravljati odnosima s kupcima, umjesto sredstvo koje pomaže da svi zaposlenici tvrtke bolje mogu upravljati odnosom s kupcima. U svakom slučaju, prije pokretanja CRM inicijative potrebno je promotriti status određenih faktora koji će uvelike utjecati na uspjeh cjelokupnog programa.<sup>25</sup>

Izneseni faktori na tablici 2 su faktori uspjeha CRM inicijativa koji mogu pomoći u samoj fazi planiranja CRM sustava tako da se analizira status i ciljevi svakog od njih posebno, te se kreiraju načini postizanja idealnog ili poželjnog statusa za svaki promatrani faktor. Na taj će se način spriječiti da CRM inicijativa tvrtke krene u „krivom smjeru“ tj. njezini prioritete će se od početka pravilno definirati, a time će i buduća implementacija zasigurno biti uspješnija. Kada se odrede faktori koje bi tvrtka trebala zadovoljavajuće adresirati tj. postaviti si u zadatak ciljeve koji bi trebali voditi prema budućoj uspješnoj CRM inicijativi, potrebno je vidjeti je li tvrtka uopće spremna za implementaciju i prihvaćanje CRM tehnologije.<sup>26</sup>

Logično je da ako organizacijska klima, status infrastrukture i ostali faktori ne pružaju odgovarajuće preduvjete za CRM implementaciju, da bi uz takvo stanje kretanje u CRM implementaciju zasigurno rezultiralo katastrofalnim posljedicama, tj. velikom investicijom koja ne bi donijela nikakve rezultate s obzirom da tvrtka organizacijski i tehnološki nije spremna za takav korak. Na tablici 4. je prikazan primjer utvrđivanja organizacijske i tehnološke spremnosti tvrtke na CRM implementaciju uzimajući u obzir 26 bitnih faktora koji formiraju preduvjete za CRM, ocjenjujući pojedine faktore i zbrajajući ih u konačnu sumu koja služi kao indikator i sugestija spremnosti tvrtkina prihvaćanja CRM tehnologije.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 116.

<sup>26</sup> Ibidem.

<sup>27</sup> Ibidem.



Tablica 3. Faktori za utvrđivanje spremnosti tvrtke na implementaciju CRM-a.

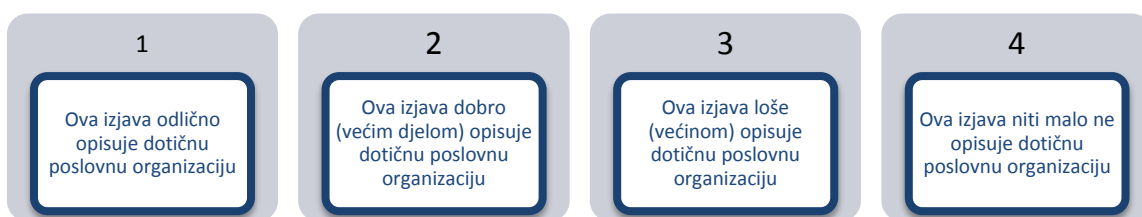
	<b>Faktor</b>	<b>Objašnjenje</b>
1	Ciljani poslovni korisnici pokazuju razumijevanje za CRM i pogodnosti koje donosi	Jesu li poslovni korisnici koji trebaju koristiti CRM sustav nakon njegove implementacije svjesni poboljšanja koje takav sustav donosi?
2	Menadžment pokazuje razumijevanje za CRM i pripadne pogodnosti	Ne samo da top menadžeri trebaju razumijeti značaj CRM-a, nego trebaju u potpunosti razumijeti i vrijednosti za cijelu organizaciju koju CRM donosi, kako bi ih mogli jasno i konzistentno artikulirati. Također trebaju znati koji korporativni ciljevi su ovisni o CRM-u i na koji način.
3	Prilike za primjenu CRM-a mogu se identificirati	Poslovna područja koja imaju najveću potrebu za CRM-om se trebaju identificirati, zajedno s procijenjenim pogodnostima koje im CRM donosi.
4	Poslovni sponzor za svaku pojedinu CRM priliku	Netko sa strane mora lobirati i čvrsto stajati iza CRM-a, biti spreman vezati svoje poslovne ciljeve uz CRM i ako je potrebno i financirati projekt u nekoj mjeri.
5	Jasan osjećaj vlasništva budućih korisnika za svaku pojedinu CRM priliku	Postoje li ljudi unutar svake poslovne jedinice koja kandidira za CRM projekt, koji će podržati i pomoći realizirati CRM projekt? Jesu li ti ljudi u većini?
6	Kupac je izrazio potrebu za tržišnom diferencijacijom (ili sličan strateški cilj)	Menadžment treba znati vezati CRM za postizanje konkurentskih ciljeva tvrtke i razumijeti na koji način putem CRM-a može pomoći diferencijaciji svojih kupaca
7	Komunicirane strateške inicijative može poduprijeti CRM	Ako tvrtka ima listu strateških ciljeva, oni bi trebali biti usmjereni prema kupcima i stoga CRM može uvelike pomoći njihovu ostvarenju.
8	Vlasnici projekta mogu jasno artikulirati procijenjene pogodnosti CRM-a za svaku pojedinu priliku	Poslovni sponzori i menadžment trebali bi znati opisati taktička poslovna unapređenja koje može donijeti CRM.
9	Iznesene pogodnosti mogu biti unaprijeđene uz podatke o kupcima	CRM pogodnosti iz prethodne točke moraju biti u mogućnosti da se mogu poduprijeti i/ili unaprijediti s jasnim, konsolidiranim podacima o kupcima (drugim riječima samo unapređenje procesa nije dovoljno).
10	Projicirani izvori podataka smatraju se vrlo točnim i pouzdanim za korištenje	Odakle potječu podaci o profilima kupaca i segmentata? Ako ti sustavi i podaci o njima nisu vjerodostojni, nitko neće vjerovati točnosti podataka u konačnim CRM aplikacijama.
11	Multifunkcionalni podaci o kupcima postoje u bazi podataka	Baze podataka koje sadrže konsolidirane podatke o kupcima iz svih dijelova tvrtke može znatno olakšati implementaciju CRM programa i smanjiti infrastrukturne troškove implementacije
12	Odjeli tvrtki već međusobno dijele potrebne informacije	Da li je razmjena podataka između odjela već prije bila institucionalizirana unutar tvrtke s drugim sustavima? To je pozitivan znak, posebno ukoliko primjerice inicijalni CRM projekt evoluirao u cjelokupnom CRM programu za cijelu tvrtku.
13	Kupci se već svrstavaju u neku vrst diferenciranih segmentata	Ako su kupci već segmentirani, znači da postoji razumijevanje o diferencijaciji kupaca, što čini CRM kulturalno lakše prihvatljivim. Povrh toga se neke postojeće segmentacije ili procesi analize mogu iskoristiti za buduće CRM rješenje.
14	Pitanja o vlasništvu nad podacima unutar tvrtke su nepostojeća ili su lako rješiva	Da li su pojedini odjeli/funkcije spremni dijeliti svoje podatke s ostatkom organizacije? Da li je menadžment voljan privoliti sve odjele da to učine? Nedostatak slobodnog protoka informacije o kupcima može ugroziti cijelu CRM inicijativu.
15	Poslovne jedinice i IT osoblje slažu se o granicama vlasništva nad CRM-om	Diskusije oko razmjera vlasništva pojedinih odjela nad CRM-om mogu smanjiti produktivnost i zamjeniti je stalnim korporativnim političkim igrama. Treba postojati jasna raspodjela tko je odgovoran za što te time snosi pripadajuća prava i odgovornosti.
16	Top menadžment je izrazito čvrsto opredjeljenje da financira CRM inicijativu	Top menadžeri moraju razumijeti da ne samo da CRM zahtijeva značajnu investiciju, već i da dodatna financijska sredstva možda također budu potrebna.

17	Klijent pristaje modificirati poslovni proces kao rezultat CRM-a	Pristup svim podacima o kupcu može inicirati povećanu poslovnu efikasnost.
18	Postoji spremnost na organizacijski utjecaj CRM-a (npr. reorganizacija, dodatno osoblje)	Menadžment treba biti svjestan da tijekom implementacije CRM inicijative kroz više podataka i promjena u poslovnim procesima, uloge pojedinih poslova se mogu promijeniti i može se ukazati potreba za novim vještinama i znanjima.
19	Opće razumijevanje o razvoju CRM-a na temelju poslovnih zahtjeva postoji među poslovnim i IT profesionalcima	Uspješni CRM projekti se zacrtavaju od samog vrha menadžmenta tj. određuju ih poslovne potrebe. Zacrtani poslovni zahtjevi i njihov relativni poslovni učinak trebaju diktirati prioritete pri implementaciji CRM-a.
20	Menadžment je spreman dati više ovlasti ključnom osoblju u kontaktu s kupcima zbog njihove bolje informiranosti i poboljšanih poslovnih procesa	Ako zaposlenik kao prodajni ili customer service predstavnik ima više informacija, logično je da može biti samostalniji. Odgovornost treba biti u skladu s većom samostalnosti, a fokus se treba staviti na poboljšanja u zadovoljstvu kupaca i povećanju generiranih prihoda.
21	Menadžment je spreman uvesti financijske poticaje ili modificirati kompenzacijsku shemu kako bi ohrabrio i ubrzao usvajanje CRM-a	Zaposlenici koji spremno prihvaćaju CRM tehnologije i procese i koji participiraju u stalnim unapređenjima poslovnih procesa, trebaju biti nagrađeni. Zaposlenici koji uporno odbijaju prihvatiti potrebne promjene, trebaju biti kažnjeni.
22	Nije donesena nikakva odluka o potencijalnom CRM tehnološkom rješenju	Unaprijed odlučiti o tehnološkom rješenju pa potom razmatrati što se putem njega da realizirati može dovesti do katastrofalnih posljedica po uspjeh CRM-a. Pretpostavke o specifičnim CRM tehnologijama mogu između ostaloga dovesti i do povećanja troškova za CRM implementaciju.
23	Poslovni sponzori i vlasnici projekta razumiju razliku između CRM-a i ostalih IT programa (poput ERP, warehouse)	Mnogi menadžeri svrstavaju CRM zajedno s datawarehousingom i ostalim ključnim IT poslovnim rješenjima. Iako CRM može biti prilično snažno povezan sa tim sustavima, treba biti planiran i financiran neovisno od drugih poslovnih inicijativa.
24	Postoji IT osoblje koje se dedičirano može posvetiti CRM-u.	Iako CRM može iskoristiti vještine i znanja iz drugih područja IT-a, treba biti planiran kao zasebna IT aktivnost s dedičiranim osobljem za implementaciju.
25	Postoji konsenzus da je CRM proces, a ne jednokratna aktivnost	Kao sve druge velike korporativne aktivnosti, CRM je stalni proces koji raste i razvija se s vremenom.
26	Vlasnici projekta shvaćaju da CRM zahtijeva stalni budžet za kontinuiranu podršku razvoju i održavanju	CRM je proces pa zahtijeva i stalni budžet. Investicije u početnu implementaciju i puštanje u rad CRM rješenja znatno su veće i zahtjevnije, ali se ovaj aspekt ne smije izgubiti iz vida pri početnom planiranju CRM implementacije.

Izvor 7. Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 119-122.

Pri ocjenjivanju pojedinih faktora mogu se koristiti ocjene od jedan do četiri, kako je prikazano na slici 5.

Slika 5. Ocjenjivanje pojedinih faktora



Izvor 8. Dyche, J., *The CRM Handbook: A business guide to customer relationship management*, Pearson Education Corporate Sale Division, USA, 2002., str. 193

U skladu s postignutim rezultatom tvrtka može imati dobar indikator je li spremna na prihvaćanje CRM tehnologije i ako nije, koliko je potrebno da bi se dosegli preduvjeti za njezino usvajanje. Ulaskom u ocjene pojedinih faktora i fokusiranjem na načine poboljšavanja postojećeg stanja, moguće je učiniti konkretne korake ka ostvarenju organizacijskih i tehnoloških preduvjeta za CRM, te za formiranje organizacije tvrtke potpuno orjentirane kupcu.<sup>28</sup>

Utvrđivanjem da su ostvareni preduvjeti za implementaciju CRM-a, potrebno je izraditi CRM poslovni plan- kao i za svaki investicijski projekt. On mora uključivati elemente koji jasno ilustriraju zašto je CRM inicijativa od strateške važnosti za budući razvoj i prosperitet poslovanja tvrtke te što se može dogoditi ako se odgodi CRM implementacija. Sve to treba biti jasno kvantificirano, te treba uključivati popratnu cost/benefit analizu koja na najbolji mogući prediktivni način izračunava isplativost cjelokupnog projekta. Investicijski poslovni plan za implementaciju CRM-a trebao bi sadržavati sljedeće faktore: <sup>29</sup>

- Dugoročna vrijednost CRM programa: razlozi zbog kojih bi predložena CRM inicijativa trebala imati dugoročnu i održivu vrijednost za poslovanje tvrtke.
- Usklađenost s poslovnim ciljevima: kako CRM inicijativa podupire zacrtane korporativne ciljeve i cjelokupnu strategiju poslovanja tvrtke.
- Sposobnost postizanja ključnih poslovnih ciljeva tvrtke: na koje se načine specifični poslovni ciljevi mogu postići uz CRM.
- Trošak: procjena troškova CRM inicijative s kategorizacijom (trošak tehnologije, osoblja, consultinga, dodatnih podataka...).

<sup>28</sup> Dyche, J., *The CRM Handbook: A business guide to customer relationship management*, Pearson Education Corporate Sale Division, USA, 2002., str. 193

<sup>29</sup> Ibidem.

- Granice doseg: kako bi funkcije (i na koji način) trebale obavljati/podupirati planirano CRM rješenje.
- Potrebno osoblje: lista potrebnog osoblja (s kvalifikacijama) za prikupljanje zahtjeva, usvajanje tehnologije, razvoj rješenja, puštanje u rad i naknadno održavanje rada CRM rješenja.
- Pregled rizika: pregled potencijalnih rizika koji se mogu pojaviti kao posljedica lansiranja CRM inicijative.
- Zahtjevi za novim tehnologijama: koje nove tehnologije treba usvojiti, kako istrenirati i pripremiti osoblje za rad s njima.
- Učinak na postojeće tehnologije: integracija i izbjegavanje duplikacije.
- Zahtjevi za potporom i održavanjem po završetku implementacije, uz pripadajuće troškove.
- CRM alternative: koja je alternativa ne-ulasku u CRM implementaciju.
- Vizija budućnosti: što nakon implementacije, koji se strateški i tehnološki potezi naziru.

Cost/benefit evaluacije i povrat na investiciju (ROI- return on investment) u CRM program, kao i kod svih velikih IT investicija postoji niz brojčano mjerljivih i brojčano nemjerljivih parametara koji određuju troškove i pogodnosti koje donosi CRM projekt.<sup>30</sup>

Svaki CRM program može imati tri moguća financijska ishoda prikazana na slici 34.

Slika 6. Financijski ishodi implementacije CRM programa



Izvor 9. Dyche, J., *The CRM Handbook: A business guide to customer relationship management*, Pearson Education Corporate Sale Division, USA, 2002., str. 193

<sup>30</sup> Dyche, J., *The CRM Handbook: A business guide to customer relationship management*, Pearson Education Corporate Sale Division, USA, 2002., str. 193.

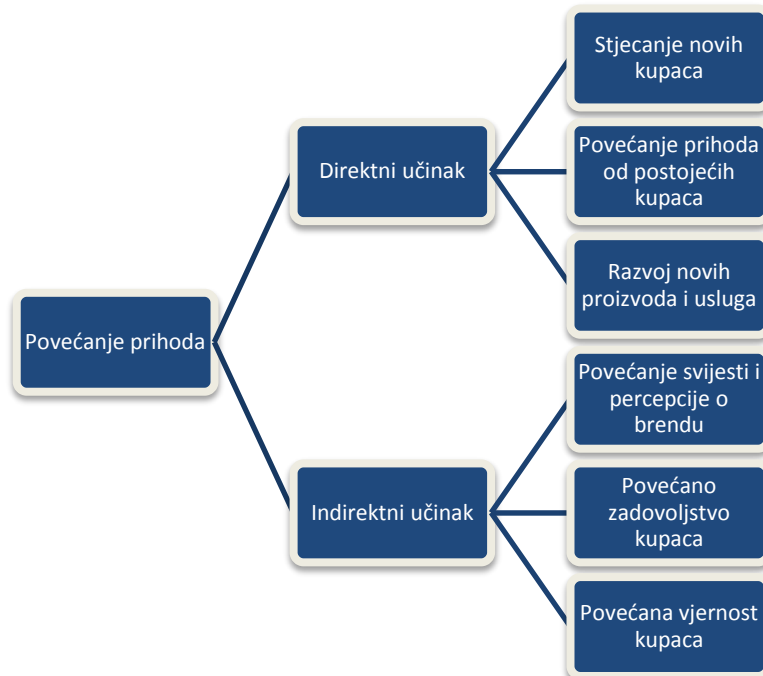
Precizniji izračun koliko dodatnog profita je generirano ili koliko je novca uštedeno kao posljedica CRM programa teško je izvediv. Razlog su tome brojni indirektni utjecaji CRM-a koji se reflektiraju na funkcioniranje velikog broja odjela i službi u tvrtki, te također i velik broj nemjerljivih pogodnosti tipa povećanja zadovoljstva zaposlenika, povećana tržišna reputacija i slično.

Mjerljive pogodnosti koje CRM može donijeti su:<sup>31</sup>

- Efikasniji poslovni procesi usmjereni kupcu
- Smanjen prebjeg kupaca konkurenciji
- Povećana prodaja i tržišni udio
- Smanjenje pritužbi kupaca
- Veća efikasnost marketinških kampanja

Unatoč tome, važno je istaknuti kako je potrebno uzeti u obzir i mogućnost da ako tvrtka neće krenuti u implementaciju CRM-a, da će u nju ući njezin konkurent što će rezultirati smanjenjem prodaje i tržišnih udjela.<sup>32</sup>

Slika 7. Pogodnosti od CRM implementacije sa stajališta povećanja prihoda



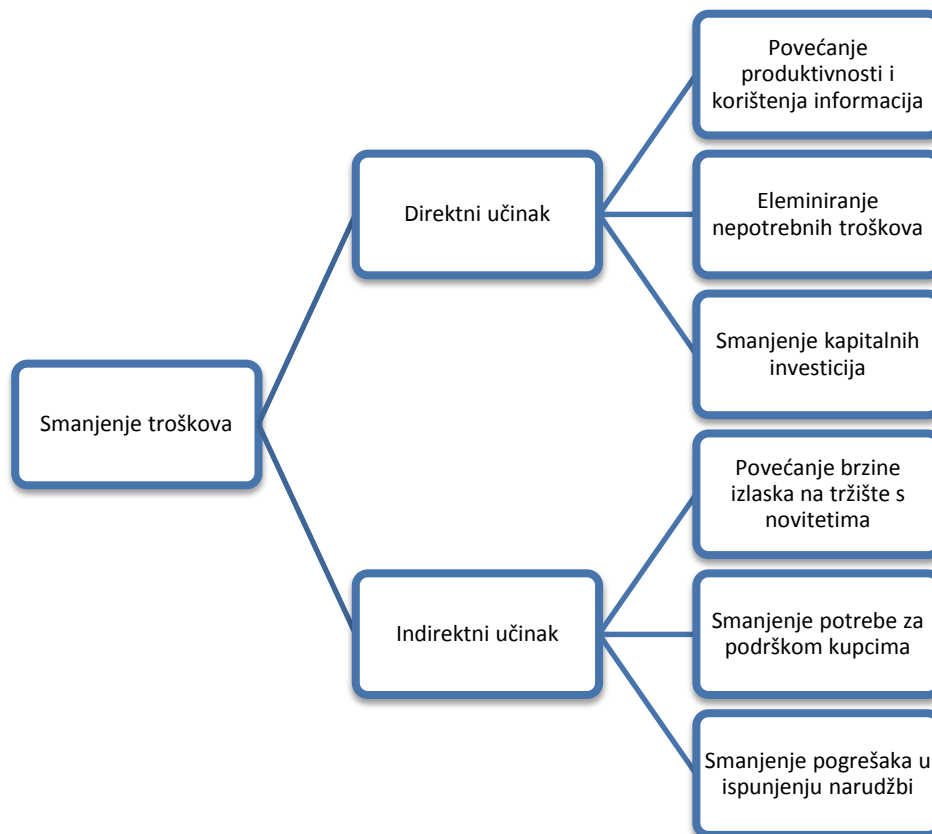
Izvor 10. Reynolds, J., *A practical guide to CRM*, CMP books, New York, 2002, str. 32

<sup>31</sup> Dyche, J., *The CRM Handbook: A business guide to customer relationship management*, Pearson Education Corporate Sale Division, USA, 2002., str. 195

<sup>32</sup> Ibidem.

Naravno da nitko neće podržati negativan trend bez implementacije CRM-a, ali je potrebno pri evaluaciji isplativosti ulaganja u CRM uzeti u obzir nekoliko različitih mogućnosti i pokušati kvantificirati njihove rezultate, kako bi se na temelju toga mogla u potpunosti sagledati isplativost ulaganja u CRM rješenje. Isplativost ulaganja u CRM program potrebno je staviti u relaciju s ostalim IT inicijativama i na taj način saznati koja IT inicijativa pruža najveći povrat na uložena sredstva. Osim tog brojčanog pokazatelja, pri odluci u koju IT investiciju ući, potrebno je uzeti u obzir i koji značaj pojedini projekt ima za strateške prioritete u poslovanju tvrtke, te kako će se njegova implementacija odraziti na dugoročni razvoj tvrtke.<sup>33</sup> Slika 7. prikazuje pogodnosti od CRM implementacije iz perspektive učinka efektivnosti i efikasnosti poslovanja (povećanje prihoda i smanjenje troškova).

Slika 8. Pogodnosti od CRM implementacije sa stajališta smanjenja troškova



Izvor 11. Reynolds, J., *A practical guide to CRM*, CMP books, New York, 2002, str. 32

<sup>33</sup> Reynolds, J., *A practical guide to CRM*, CMP books, New York, 2002, str. 32

U mnogim tvrtkama koriste i parametar povrat na odnos s kupcima (ROR - Return on Relationship) koji indicira komparaciju efekta CRM-a na parametre odnosa s kupcima poput doživotne vrijednosti kupca za tvrtku, vjernosti kupaca, zadovoljstva kupaca i kvalitete usluge kupcima. Iako su ovi parametri više usmjereni na dugoročni efekt prema kupcima koji je zapravo i bit CRM programa, većina tvrtki ipak donosi odluku o implementaciji na temelju standardnih mjerljivih povrata na investiciju (ROI).<sup>34</sup>

Dodatne se pogodnosti ipak više promatraju kao svojevrsan bonus, ali i kao potpora nekim ključnim strateškim prioritetima tvrtke vezanim za unapređenje odnosa s kupcima.

## 2.5. Informacijski sustavi za upravljanje odnosom s kupcima

CRM je u osnovi strategija poslovanja tvrtke, ali CRM tehnologija je sredstvo za ostvarenje te strategije bez kojeg cjelokupan kupcu usmjeren pristup ne bi bio moguć. Informacijski sustavi za CRM variraju od jednostavnih rješenja koja pokrivaju samo jednu funkciju poslovanja, do kompleksnih rješenja za velike korporacije. Za koje će se rješenje tvrtka odlučiti ovisi prvenstveno o njezinim poslovnim strategijama i potrebama. Cjelokupno CRM tehnološko rješenje sastoji se od tri glavna dijela:<sup>35</sup>

- Operativnog
- Analitičkog
- Kolaborativnog

Pri tome operativni i analitički dijelovi predstavljaju temeljne gradivne elemente sustava u kojem je operativni CRM zadužen za svakodnevnu operativnu komunikaciju s kupcima. Analitički CRM je „mozak“ cijelog sustava zadužen za analizu prikupljenih podataka iz operativnog dijela, te za generiranje adekvatnih odluka i strategija na temelju rezultata analiza. Kupac u svojoj komunikaciji s tvrtkom „vidi“ samo kolaborativni CRM (kanale interakcije s tvrtkom: fizičke poslovnice, telefonske kontakte, e-mail, web...), dok

---

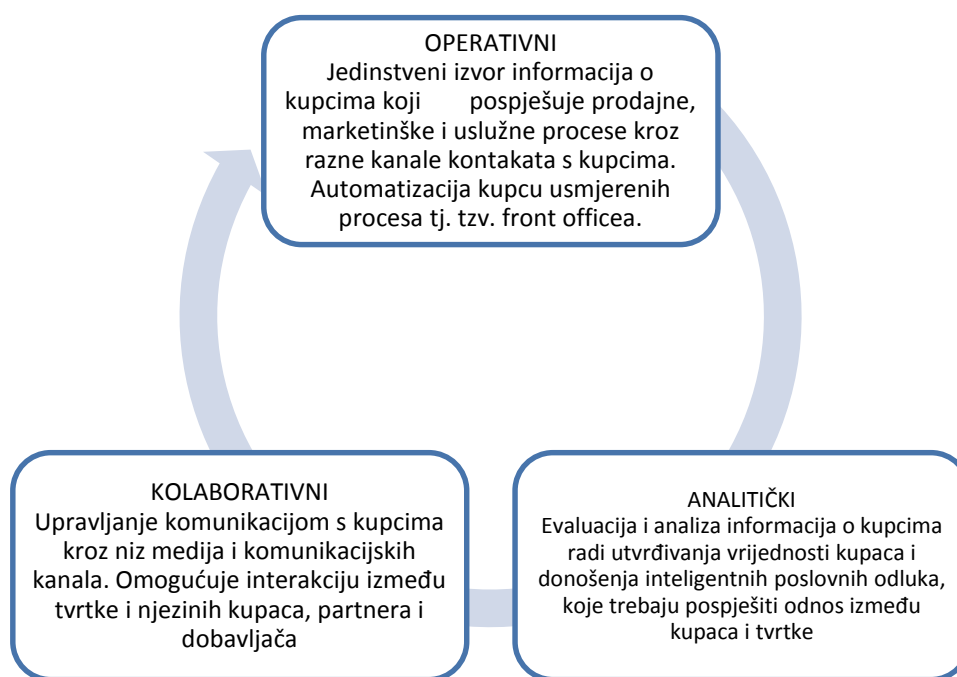
<sup>34</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 125.

<sup>35</sup> Ibidem.

operativni i analitički CRM predstavljaju unutarnju organizacijsku sposobnost tvrtke da odgovori na potrebe kupaca, te da potom putem sučelja koje predstavlja kolaborativni CRM-adekvatno i odgovori na te potrebe. Tako slikovito možemo reći da kolaborativni CRM predstavlja dio CRM-a koji je kupcu vidljiv.<sup>36</sup>

Onaj mnogo veći dio reprezentiran je operativnim i analitičkim CRM-om, tj. organizacijskom spremnošću tvrtke da integrira kupcu usmjerene procese i funkcije te sposobnošću da analizira ponašanje i potrebe kupaca i shodno tome ponudi adekvatna kupcu orijentirana poslovna rješenja. Ključni dio operativnog CRM-a je integracija s drugim informacijskim sustavima tvrtke i mogućnost razmjene podataka. Uz takvu se integraciju dobiva kontrola odnosa s kupcima iz jednog izvora, od identifikacije potencijalnog kupca do kontrole statusa narudžbe. Integracija te vrste posebno je teška u tvrtkama s velikim brojem zastarijelih aplikacija, s kojima je nemoguće postići automatsku razmjenu podataka.<sup>37</sup>

Slika 9. Komponente CRM-a



Izvor 12. Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 127.

<sup>36</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005.,str.127.

<sup>37</sup> Ibidem.



Analitički CRM obavlja uloge prikupljanja, skladištenja, ekstrakcije, procesiranja, interpretacije i izvještavanja o podacima o kupcima, prema svojim korisnicima. Analitički CRM tako je poslovna inteligencija CRM sustava.<sup>38</sup>

Ključ kod tih aplikacija je mogućnost prihvaćanja podataka iz velikog broja izvora, te potom korištenje brojnih algoritma i procedura za njihovu interpretaciju na željeni način i za potrebnu svrhu. Kolaborativni CRM uključuje u sebi upravljanje odnosom s partnerima i dobavljačima, te kontakt centri tj. sve CRM funkcije koje osiguravaju interakcije s vanjskim subjektima (kupci, dobavljači i partneri). On predstavlja komunikacijski centar/kanal prema van i koordinacijsku mrežu kontakata tvrtke kroz sve moguće kanale komunikacije.<sup>39</sup>

Dakle putem kolaborativnog CRM-a se ostvaruju kontakti koji potom generiraju operativne podatke, a koji pak predstavljaju osnovu za analizu funkcionalnosti i podrške poslovanju. 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 zadovoljavalo potrebne zahtjeve funkcionalnosti i podrške poslovanju. Tehnički zahtjevi od informacijskih sustava za upravljanje odnosom s kupcima uključuju u sebi sljedeće:<sup>40</sup>

1. Zahtjevi integracije i povezivanja - sposobnost sustava da se integrira u tvrtkinu specifičnu tehnološku infrastrukturu kroz hardver, softver i mrežne aspekte sustava. Integracijski zahtjevi mogu uključivati:
  - Podršku kupcevu Windows OS
  - Sposobnost CRM proizvoda da interaktivno komunicira s tvrtkinim postojećim bazama podataka (npr. DB2, Oracle)
  - Mogućnost sučelja s tvrtkinim računalno- telefonskim paketom radi potpore customer service predstavnicima u upravljanju pozivima i web razgovoru
  - Mogućnost integracije s drugim aplikacijama
  - Kompatibilnost CRM aplikacije s naslijeđenim tvrtkinim informacijskim sustavima i internetskim sustavima

---

<sup>38</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 128.

<sup>39</sup> Ibidem.

<sup>40</sup> Ibidem.

- Mogućnost uključanja i dodavanja podataka iz vanjskih izvora te njihove interakcije u CRM sustav
2. Zahtjevi za procesiranjem i performansama- indicira sposobnost proizvoda da podržava i kontrolira potrebne operacije:
    - Broj transakcija koji sustav može podržavati (gornji limit)
    - Volumen podataka koji sustav može podržavati
    - Broj kontinuiranih korisnika koji mogu biti podržavani
    - Podrška podacima i sistemskoj back up podršci
    - Sinkronizacijska strategija
    - Mogućnost slanja i primanja podataka iz dana warehousea neprekidno
  3. Zahtjevi sigurnosti- mogućnost sustava da limitira pristup korisnicima:
    - Podaci o korištenju i pristupu se prate po svakom korisniku
    - Dozvola pristupa definirana o svakom korisniku
    - Upravljanje korištenjem sustava na individualnoj razini, na razini odjela i na razini cijelog CRM sustava
    - Zaštita (kodiranje, enkripcija) lozinki
    - Mogućnost pružanja ograničenog pristupa podacima korisnicima izvan tvrtke (npr. kupcima, dobavljačima, partnerima).
  4. Zahtjevi izvješćivanja - mogućnost sustava da pruži informacije koje zahtijevaju njegovi korisnici:
    - Mogućnost distribucije ranije formatiranih izvještaja krajnjim korisnicima
    - Mogućnost izrade izvješća za krajnje korisnike
    - Mogućnost kreiranja lokalnih izvješća za krajnje korisnike (prema njihovim zahtjevima)
    - Mogućnost prikupljanja podataka krajnjim korisnicima za lokalnu analizu
  5. Zahtjevi za korištenje sustava- omogućavanje krajnjim korisnicima da jednostavno i intuitivno mogu obavljati potrebne zadatke:
    - Mogućnost za krajnje korisnike da imaju prilagođenu web stranicu
    - Mogućnost za krajnje korisnike da smisleno/jednostavno pristupe ostalim korporativnim sustavima kroz zajednički CRM portal

- Mogućnost prilagodbe ekrana za on-line pomoć putem specifičnih potrebnih informacija o aplikaciji
  - Mogućnost printanja ekrana
  - Mogućnost jednostavnog prikazivanja grafike, slike i fotografije
6. Funkcionalnost sustava - načini na koje sustav osigurava određenu zahtjevanu funkcionalnost:
- Mogućnost upravljanja radnim tijekom, uključujući i potporu te automatizaciju korisnički definiranog radnog tijeka
  - Sustav odgovara na e-mail poruke s mogućnošću usmjeravanja prispjelih e-mail poruka određenim customer service predstavnicima
  - Funkcija prediktivnog modeliranja (primjena za npr. određivanje vjerojatnosti sljedeće kupnje)
  - Potpora bežičnom CRM serveru
7. Zahtjevi performansi sustava - prihvatljivo vrijeme odgovora kupcima i korisnicima:
- Mogućnost generiranja izvještaja za Internet korisnike u maksimalno 30 sek
  - Mogućnost generiranja listi marketinških kampanja, neovisno o njihovim osobinama, u maksimalno sat vremena
8. Zahtjevi dostupnosti - indiciranje prihvatljive razine dostupnosti sustava za korištenje:
- Sustav i pripadajuća baza podataka, dostupni svaki dan od 8 do 20 sati
  - Uključuje samodijagnostička sredstva koja mogu alarmirati sustav za administratore u slučaju sporog odziva sustava
  - Poštovanje različitih vremenskih zona ako je tvrtka geografski disperzirana
  - Web stranice dostupne 24 sata na dan, 7 dana tjedno
9. Potpora i nadogradnja - po implementaciji sustava adekvatna usluga potpore dobavljača softvera, te mogućnost naknadne nadgradnje sustava:
- Tehnička podrška dostupna cijelo vrijeme i nakon implementacije
  - Skalabilnost sustava/softvera
  - Potpora nadgradnji sustava po potrebi

- Dostupnost dodatnih modula koji su komplementarni implementiranom sustavu

Na tablici 4 prikazani su imperativi koje CRM želi postići i kako tehnologija može pomoći u njihovu ostvarenju. Tehnologija dakle predstavlja sredstvo i akcelerator za implementaciju CRM strategije.<sup>41</sup>

Tablica 4. CRM tehnologija u službi ostvarenja glavnih imperativa CRM-a

Imperativi CRM-a	Postižu se kada...	Tehnologija može pomoći u...
Stjecanje pravih kupaca	<ul style="list-style-type: none"> <li>tvrtka identificira najvrednije kupce</li> <li>se izračuna tvrtkin udio u njihovoj potrošnji na određenu kategoriju</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>analiziranju prihoda i troškova od pojedinih kupaca kako bi se identificirali najvredniji kupci</li> <li>boljem ciljanju i efikasnosti aktivnosti direktnog marketinga</li> </ul>
Pružanje kupcima najbolju vrijednost za novac	<ul style="list-style-type: none"> <li>tvrtka prouči koje proizvode i usluge kupci trebaju (sada i u budućnosti)</li> <li>tvrtka istraži koje proizvode i usluge nude konkurenti (sada i budućnosti)</li> <li>tvrtka uoči koje proizvode i usluge treba ponuditi na tržištu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>prikupljanjem relevantnih podataka o percepciji proizvoda i usluga</li> <li>kreiranju novih distribucijskih kanala</li> <li>razvoju cjenovnih modela</li> <li>izgradnji zajednica kupaca</li> </ul>
Uspostavljanje najboljih poslovnih procesa	<ul style="list-style-type: none"> <li>tvrtka istraži koji je najbolji način za isporuku njezinih proizvoda i usluga kupcima, koja partnerstva treba postići, u koju tehnologiju treba investirati i koje uslužne sposobnosti treba steći</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>bržem procesiranju transakcija</li> <li>pružanju boljih informacija osoblju u direktnom kontaktu s kupcima</li> <li>efikasnijem upravljanju logistikom i lancem ponude</li> </ul>
Motiviranje zaposlenika	<ul style="list-style-type: none"> <li>tvrtka zna koje alate trebaju zaposlenici za unapređenje odnosa s kupcima</li> <li>tvrtka identificira koje kadrovske sustave treba primijeniti da bi povećala vjernost zaposlenika</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>uskladištenju mjerila uspješnosti i sustava nagrađivanja zaposlenika</li> <li>izgradnji sustava za upravljanje znanjem</li> </ul>
Učiti kako zadržati kupce	<ul style="list-style-type: none"> <li>se naučiti zašto je kupci napuštaju i kako ih vratiti</li> <li>tvrtka analizira što joj konkurenti rade kako bi privukli njezine najvrednije kupce</li> <li>top menadžment kontinuirano prati prebjege kupaca tvrtke</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>praćenju prebjega i zadržavanja kupaca</li> <li>praćenju zadovoljstva kupaca uslugom tvrtke</li> </ul>

Izvor 13. Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 129-133.

<sup>41</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 136.

No početak svakog CRM programa mora biti odabir strategije usmjerene na kupce, a tek potom odabir odgovarajuće tehnologije softvera koja na zadovoljavajući način može poduprijeti odabranu i zacrtanu strategiju. Tek na taj način CRM tehnologija može ostvariti svoju punu funkcionalnost i isplativost, jer je svaka tehnološka odluka temeljena na potpunoj poslovnoj opravdanosti i zahtjevima koje diktiraju kupci<sup>42</sup>

## 2.6. Upravljanje odnosom s ključnim kupcima

Posljednjih desetljeća dominira trend utvrđivanja ključnih kupaca s aspekta poslovanja s drugim poslovnim subjektima, te nužnost razvoja vještina upravljanja odnosom s ključnim kupcima, kako bi se na zadovoljavajući način odgovorilo novim zahtjevima tržišta. Trendovi koji su u najvećoj mjeri utjecali na razvoj upravljanja odnosom s ključnim kupcima su internacionalizacija, ulazak brojnih industrija u fazu zrelosti, okrupnjivanje industrija i jačanje pregovaračke moći kupaca. Zbog internacionalizacije mnogih tvrtki velik broj dobavljača i kupaca surađuju na internacionalnoj razini, postižući na taj način efekt ekonomije veličine i smanjujući troškove u lancu ponude, maksimalno se prilagođavajući i optimirajući poslovne procese.<sup>43</sup>

Što je industrija u kojoj tvrtka posluje zrelija, to je manja mogućnost diferencijacije njezinih proizvoda od konkurencije. Sve više dolazi do izražaja popratva vrijednost koju tvrtka može pružiti svojim kupcima. Na taj se način mogu maksimalno prilagoditi potrebama ključnih kupaca i izgraditi ulazne zapreke prema konkurenciji. Kroz internacionalizaciju i efekt ekonomije veličine sve se više malih tvrtki ne može nositi s internacionalnim konkurentima pa tako u gotovo svim industrijama postoji efekt okrupnjavanja. Velike multinacionalne organizacije predstavljaju veću privrednu snagu od brojnih država. U takvoj situaciji pregovaračka moć takvih tvrtki kao klijenata je golema. Zbog velike konkurencije između dobavljača, zahtjevi kupaca svakodnevno rastu i dobavljači se radi dugoročne suradnje moraju stalno prilagođavati njihovim potrebama.

---

<sup>42</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 136.

<sup>43</sup>. Ibidem. str.143.

U pristupu ključnim kupcima tvrtka se mora rukovoditi ciljem stalnog povećanja isporučene vrijednosti. To može učiniti isporukom dodatnih pogodnosti kupcima ili smanjenjem investicije kupaca kroz niže cijene samih proizvoda ili nižih troškova korištenja.

44

Na slici 10 prikazane su mogućnosti koje se kupcima mogu pružiti.

Slika 10. Pogodnosti koje se kupcima mogu pružiti



Izvor 14. Burnett, K., *Key Customer relationship management*, Pearson Education Limited, GB , 2001., str.57.

Mogućnosti za smanjenje investicije kupaca su:<sup>45</sup>

- Smanjenje nabavnih cijena
- Smanjenje cijene instalacije, distribucije, i postavljanja
- Smanjenje troškova održavanja
- Smanjenje financijskog troška

Bit upravljanja odnosom s ključnim kupcima je ukazati velikim kupcima na značaj svih aspekata suradnje i usluge koje tvrtka partner nudi, kako se na taj način ne bi razgovaralo samo o cijeni proizvoda/usluga, nego i o drugim aspektima vrijednosti koju tvrtka nudi, te se

<sup>44</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 143.

<sup>45</sup> Burnett, K., *Key Customer relationship management*, Pearson Education Limited, GB , 2001., str.57.

na taj način spriječi stalno rušenje cijena tvrtkinih proizvoda/usluga, a time i profitnosti poslovanja cjelokupne tvrtke.<sup>46</sup>

Pri odluci da li se odlučiti na angažirane resursa u svrhu kvalitetnijeg upravljanja odnosom s kupcima, tvrtka si može postaviti sljedeće ciljeve:<sup>47</sup>

- Razvoj novih proizvoda - u proizvodima i gotovo svi veći izumi rezultat su direktnih sugestija kupaca.
- Povećanje dodane vrijednosti - uz maksimalnu prilagodbu proizvoda potrebama kupaca generira se dodana vrijednost za tog kupca koja u konačnici može rezultirati i višom cijenom takvog proizvoda ili usluge.
- Zadobivanje tržišnog vodstva - uz koncentraciju kupaca, fokus na one najveće i rastuće ključ je uspjeha u budućem poslovanju.
- Zadržavanje postojećeg poslovanja - privući novog kupca je skuplje nego zadržati postojećeg, stoga se stavlja fokus na postojeću bazu ključnih kupaca kao vrlo bitan čimbenik pri branjenju tržišne pozicije.
- Kako bi se podigle ulazne barijere u odnosu na konkurenciju
- Kako bi se ostvarile uštede u lancu ponude te smanjili operativni troškovi suradnje s ključnim kupcima
- Da bi se definirali kupci i poslovna područja koja tvrtka ne želi pokrivati-analizom se često može ustanoviti da u određenim djelatnostima ili s određenim kupcima tvrtka uopće ne posluje profitabilno, te se na temelju toga tvrtka može odlučiti da li je strateški bitno ostati prisutan u tim aspektima poslovanja ili se tvrtka želi povući iz tih područja djelovanja

Upravljanje odnosom s ključnim kupcima relevantnije je za poslovne subjekte kod kojih:<sup>48</sup>

- Snažno je izražena ekonomija veličine u industriji u kojoj djeluju

---

<sup>46</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 143.

<sup>47</sup> Burnett, K., Key Customer relationship management, Pearson Education Limited, GB , 2001., str.57.

<sup>48</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 146.

- Postoji proizvodna/uslužna diferencijacija kod njihovih kupaca i dovoljno potencijala na području producirane dodane vrijednosti kupcima, kako bi se izgradile dovoljno snažne ulazne zapreke protiv konkurencije
- Kupci posjeduju kompleksan i donekle centraliziran sustav odlučivanja
- Postoji multifunkcionalan kontakt između dobavljača i kupca (npr. tehnička podrška, logistika...)
- Postoji raznovrsan i kompleksan proizvodni asortiman tvrtke podijeljen na više poslovnih jedinica, što znači da se prodajni predstavnici iz više područja mogu pojavljivati kod istog kupca s nekozistentnim pristupom i poslovnom politikom
- Postoje kreativne mogućnosti za prilagodbu proizvoda/usluge ključnim kupcima
- Veliki kupci centraliziraju svoje operacije

Upravljanje odnosom s ključnim kupcima manje je relevantno kada:<sup>49</sup>

- Je tržište jako fragmentirano
- Mala je proizvodna diferencijacija i teško je prilagodbom ostvariti dodanu vrijednost za kupca
- Proizvodi/usluge tvrtke kupci ne smatraju značajnima
- Odluke o kupnji donose se na niskoj razini u organizacijskoj strukturi kupca
- Ekonomija veličine nije snažno izražena
- Tržište i kupci na njemu tradicionalno su nelojalni i ne cijene izgradnju odnosa
- Tvrtka ima status monopola na tržištu.

Prema Malcom Mc Donald i Beth Rogers<sup>50</sup> predfaza upravljanja odnosom s ključnim kupcima odnosi se na stanje kada prodajna tvrtka još nije uspostavila transakcijske odnose s tvrtkom klijentom, nego tek pokušava uspostaviti poslovnu suradnju s novim potencijalnim klijentom. Nakon uspostavljanja suradnje između prodajne tvrtke i tvrtke klijenta većina tvrtki uobičajno prelazi na ranu fazu upravljanja odnosom s ključnim kupcem (ukoliko nije riječ o primjerice slučaju preuzimanja velikog kupca od konkurencije). U toj fazi udio o međusobnom poslovanju tvrtki nije toliko značajan, a komunikaciju i interakcije obavljaju menadžeri prodajne tvrtke i tvrtke klijenta.

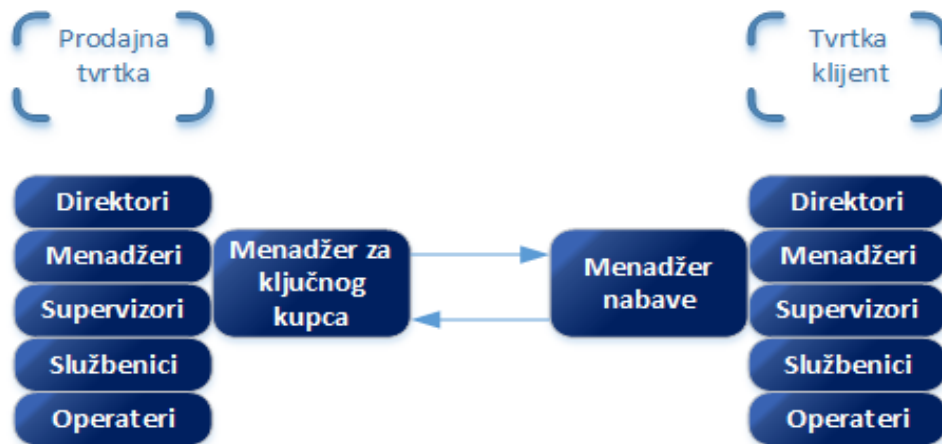
---

<sup>49</sup> McDonald, M., Rogers, B., Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives, Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998., str. 10.

<sup>50</sup> Ibidem.

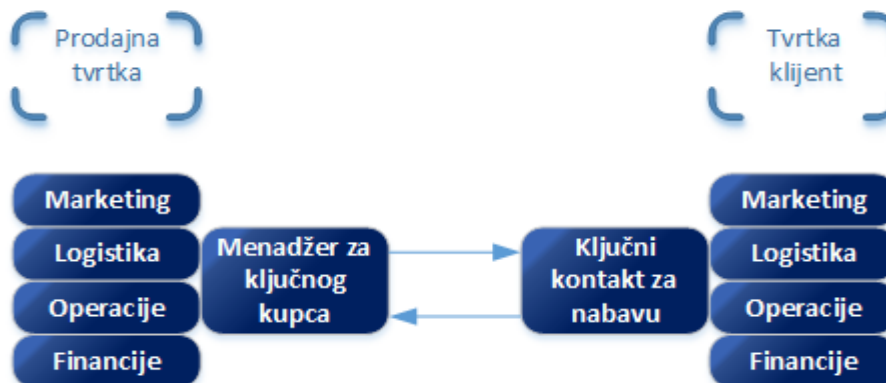


Slika 11. Predfaza upravljanja odnosa s ključnim kupcem



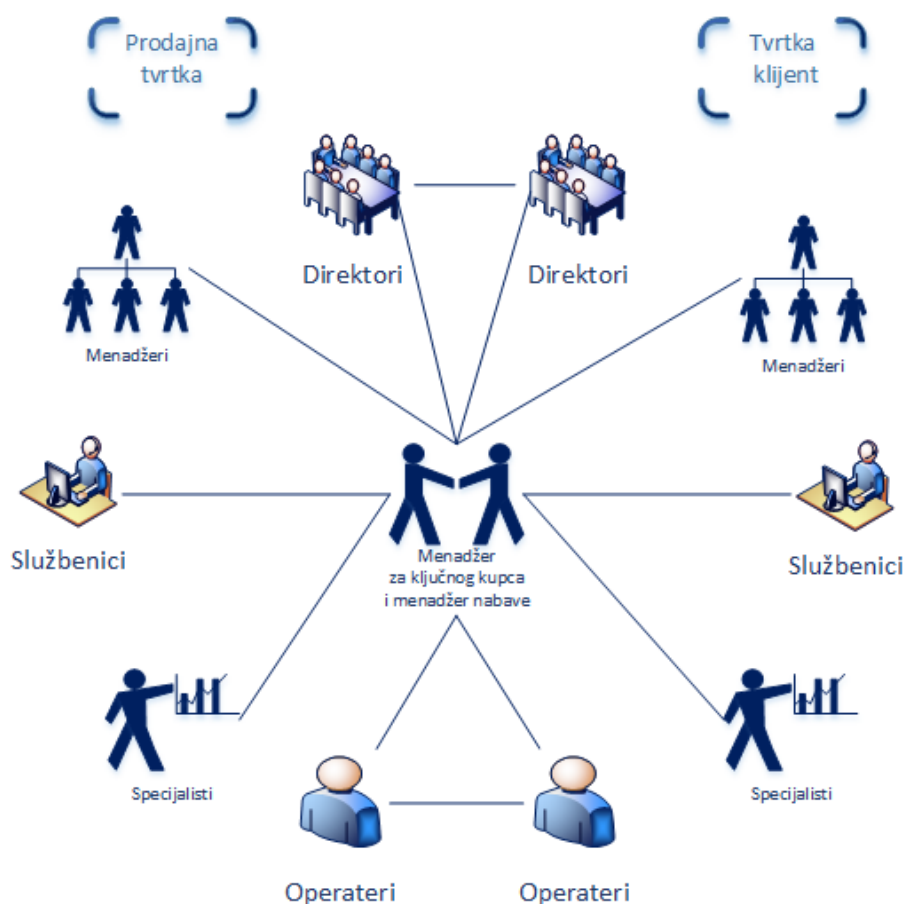
Izvor 15. McDonald, M., Rogers, B., *Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives*, Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998., str. 10

Slika 12. Rana faza upravljanja odnosom s ključnim kupcem



Izvor 16. McDonald, M., Rogers, B., *Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives*, Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998., str. 10

Slika 13. Srednja faza upravljanja odnosom s ključnim kupcem



Izvor 17. McDonald, M., Rogers, B., *Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives*, Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998., str. 10

Kada prodajna tvrtka postane preferirani dobavljač za dotičnu kategoriju i kada udio u međusobnom poslovanju postane značajan za obje tvrtke, tada možemo govoriti o nužnosti prelaska na srednju fazu upravljanja odnosom s ključnim kupcem. Zbog prirode posla ili malog značaja proizvoda (u cjelokupnom poslovanju kupca) koje tvrtka prodavač nudi, neke tvrtke nikada neće prijeći u ovu fazu odnosa s ključnim kupcima. Oni koji prijeđu u ovu fazu odnosa s ključnim kupcem trebaju biti spremni na alokaciju dodatnih resursa i na prijelaz ka održavanju kontakata s više razina unutar klijentove organizacije, kao i koordinaciju svih interakcija s kupcem, kako bi bili konzistentni i usklađeni.<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 148-150.

Slika 14. Partnerska faza upravljanja odnosom s ključnim kupcem

Prodajna tvrtka			Tvrtka klijent
Menadžer za ključnog kupca	Istraživanje i razvoj	Istraživanje i razvoj	Ključni kontakt za nabavu
	Administracija	Administracija	
	Izlazna logistika	Izlazna logistika	
	Uprava	Uprava	

Izvor 18. McDonald, M., Rogers, B., *Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives*, Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998., str. 16.

Partnerska faza upravljanja odnosom s ključnim kupcem karakteristična je za odnos u kojem gotovo sve potrebe za određenim proizvodima i uslugama koje nudi tvrtka prodavač, tvrtka kupac zadovoljava s tom tvrtkom. Tako će se primjerice neka tvrtka odlučiti za dobavljanje svih ili gotovo svih financijskih usluga od samo jedne banke. U tom slučaju kompleksnost suradnje raste u odnosu na prethodne modele suradnje s ključnim kupcima jer postoji velik broj direktnih interakcija na svim relevantnim razinama.<sup>52</sup>

Kako bi obje tvrtke postigle veću kvalitetu svojih proizvoda i usluga te ostvarile dodatne uštede troškova, zajedničkim se naporima pokušavaju unaprijediti poslovni procesi i vrijednosni lanac. Multifunkcionalni timovi s obje strane rade na optimiziranju prirode suradnje, eventualnom razvoju novih proizvoda i usluga, te efikasnijim poslovnim procesima, kako bi obje tvrtke postale konkurentnije u industrijama u kojima se natječu. U sinergijskoj fazi upravljanja odnosom s ključnim kupcem razina suradnje između partnerskih tvrtki je toliko intenzivirana da možemo reći da granice između tvrtki gotovo potpuno nestaju. Zapravo je riječ o interakciji resursa i timskom radu osoblja partnerskih tvrtki usmjerenom ka unapređenju klijentova poslovanja.<sup>53</sup>

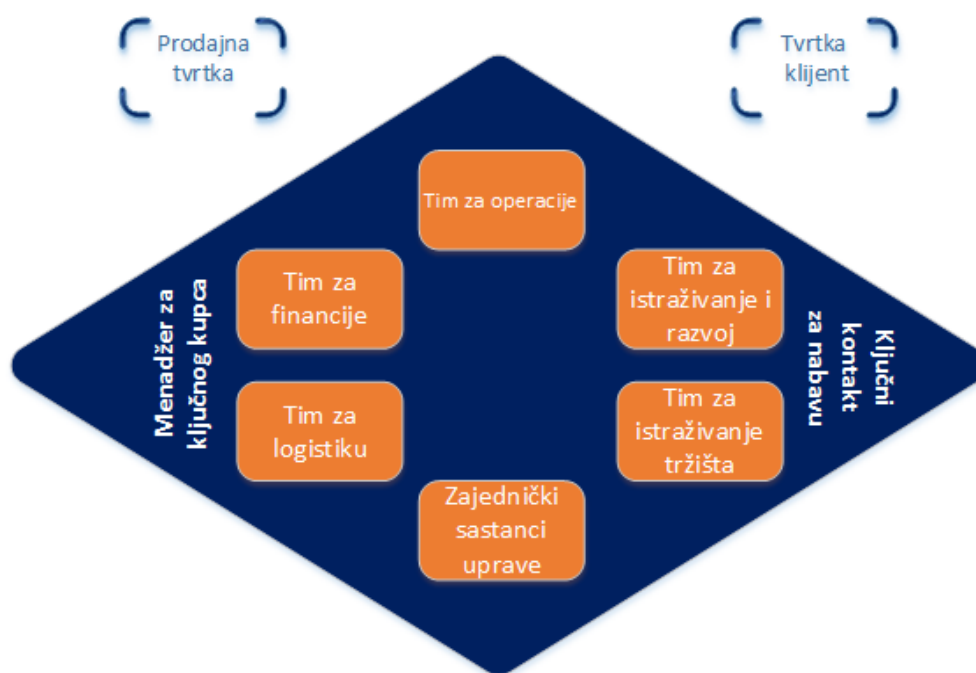
Tvrtka dobavljač djeluje dakle kao neka vrsta dodatnog resursa tvrtke kupca te cjelokupna suradnja poprima oblik virtualne organizacije u kojoj tvrtka kupac igra ulogu matične tvrtke koja donosi odluke o angažmanu resursa, strategiji i prioritetima.<sup>54</sup>

<sup>52</sup> McDonald, M., Rogers, B., *Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives*, Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998., str. 16.

<sup>53</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 148-150.

<sup>54</sup> Ibidem.

Slika 15. Sinergijska faza upravljanja odnosom s ključnim kupcem



Izvor 19. McDonald, M., Rogers, B., *Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives*, Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998., str. 17.

Pozicioniranje menadžera za upravljanje odnosom s ključnim kupcima unutar organizacije tvrtke dobavljača ovisi prvenstveno o tipu suradnje tj. fazi upravljanja odnosom s ključnim kupcem u kojoj se tvrtka nalazi. Prije nego što je na tržištu nastupilo okrupnjivanje industrija, prodajne službe tvrtki uglavnom su bile organizirane na geografskom načelu, prodajni predstavnici bili su odgovorni za određeno prodajno područje. Nakon procesa ukрупnjivanja i razvoja komunikacijskih tehnologija mnoge su se tvrtke reorganizirale na način da su svoju prodajnu silu podijelili prema proizvodnom programu i prema ključnim kupcima.<sup>55</sup>

Tako organizacija tvrtke postaje sve kompleksnija i dobiva sve više elemenata matične organizacije. Prodajni predstavnici često odgovaraju menadžeru regije, ali isto tako menadžeru za ključnog kupca u toj regiji, pogotovo ako je on značajan dio poslovanja tvrtke u toj regiji.<sup>56</sup>

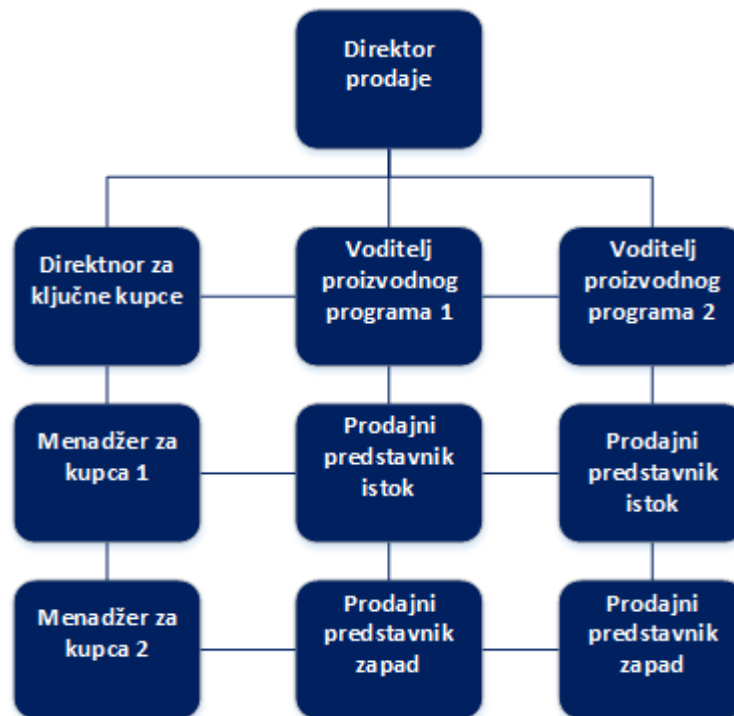
<sup>55</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 148-150.

<sup>56</sup> Ibidem.

Najbolja organizacija prodaje ključnim kupcima je ona koja zrcali organizaciju samog kupca. Ako je npr. kupac organiziran na način da su nacionalne organizacije potpuno autonomne, tada ne postoji potreba za globalnim menadžerom za ključnog kupca.<sup>57</sup>

Ako on i postoji zbog brige o konzistentnosti politike prema ključnom kupcu, na svim tržištima, tada je crta odgovornosti menadžera za ključnog kupca na određenom tržištu prvo nacionalnom menadžeru prodaje, a tek sekundarno globalnom menadžeru za tog ključnog klijenta. Ako pak kupac ima snažnu povezanost između raznih tržišta i slijedi sličan način funkcioniranja na svim tržištima, tada je potreba za globalnim menadžerom za ključnog kupca velika i menadžer za ključnog kupca na dotičnom tržištu primarno bi trebao odgovarati toj osobi.<sup>58</sup>

Slika 16. Primjer prodajne organizacijske tvrtke



Izvor 20. McDonald, M., Rogers, B., *Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives*, Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998., str. 17.

U tvrtkama u kojima kupci predstavljaju velik postotak udjela u poslovanju tvrtke dobavljača, menadžer za ključnog kupca odgovara direktno glavnom menadžeru tvrtke. U timu za toga kupca nalaze se zaposlenici iz raznih funkcija tvrtke (prodaja, marketing,

<sup>57</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 148-150.

<sup>58</sup> Ibidem. str. 151.

logistika, financije, informatika...) te se svi zajednički brinu da se na najbolji mogući način odvija suradnja s ključnim kupcem tvrtke.<sup>59</sup>

U organizaciji upravljanja odnosom s ključnim kupcima unutar tvrtke, posebno je bitna suradnja između odjela marketinga i tima za ključne kupce. To je posebno bitno za tvrtke iz industrije široke potrošnje, gdje zbog ubrzanog ukрупnjavanja industrije maloprodaje, značaj promotivnih aktivnosti na prodajnim mjestima i zajedničkih marketinških aktivnosti s ključnim kupcima usmjerenih ka krajnjim potrošačima, postaje sve izraženiji. Samim time značaj suradnje i koordinacije između marketinških odjela tvrtke i menadžera za ključne kupce, postaje sve veći. Brand marketing i customer marketing postaju dvije balansirane i usklađene marketinške aktivnosti tvrtke koja distribuira robu široke potrošnje. Zbog okрупnjavanja tržišta i centraliziranih logističkih službi kupaca, smanjuje se potreba za brojnomo prodajnom silom i visokim distribucijskim troškovima, ali se s druge strane povećavaju investicije u upravljanje odnosom s ključnim kupcima i u customer marketing. Tvrtke koje se svojoj organizacijom i postavljanjem prioriteta na vrijeme ne prilagode novim uvjetima na tržištu, neće uspjeti zadržati svoj tržišni položaj.<sup>60</sup>

Kako bi kvalitetno mogli obavljati svoj posao, menadžeri za ključne kupce trebali bi posjedovati sljedeća znanja i vještine:<sup>61</sup>

- Cjelokupno poznavanje poslovanja proizvodnog programa tvrtke i tržišta
- Dobro poznavanje strategije, organizacijske strukture i načina poslovanja svoje tvrtke te svojeg ključnog kupaca
- Sposobnost savjetovanja i utjecaj unutar svoje i klijentove organizacije
- Sposobnost adekvatnog postavljanja prioriteta
- Sposobnost planiranja i efikasnog lociranja resursa
- Sposobnost orkestriranja kontaktima između dobavljača i kupca kroz niz funkcija i organizacijskih razina
- Sposobnost vođenja multidiscipliniranog tima
- Sposobnost dobrog pregovaranja u obostranom interesu (tvrtke i kupca)

---

<sup>59</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 148-150.

<sup>60</sup> Ibidem.

<sup>61</sup> McDonald, M., Rogers, B., Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives, Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998., str. 117.-126.

- Solidno poznavanje različitih poslovnih funkcija tvrtke: marketing, financije, logistika, mogućnosti informacijskih i komunikacijskih tehnologija...

Pri tome je bitno napomenuti da što je napredniji odnos između tvrtke i njezina ključnog kupca, to su zahtjevi koji se postavljaju pred menadžera za ključne kupce veći. U skladu s tim i status te osobe u organizaciji tvrtke treba biti značajniji i važniji, kako bi se adekvatno mogla izboriti za interes svojeg ključnog kupca. Prilikom određivanja atraktivnosti određenog kupca, potrebno je obratiti pozornost na:<sup>62</sup>

- Poslovanja kupca: njegov promet, stopa i potencijal rasta, financijska stabilnost, urednost poslovanja, logistička i informatička razvijenost, eventualni internacionalni potencijal, sezonalitet i ciklusi nabave, klijentov odnos s dobavljačima, otvorenost za razmjenu podataka, organizacijski fit, kvaliteta i utreniranost menadžmenta i ostalih zaposlenika tvrtke kupca, lokacija/raširenost poslovanja, imidž kupca.
- Klijentovi proizvodi/usluge: stadij životnog ciklusa klijentovih proizvoda, kompleksnost dobavljačevih proizvoda za tvrtku klijenta, potencijal za dodanu vrijednost dobavljačevih proizvoda/usluga, tehnološka razina klijenta, mogućnost diferencijacije u odnosu na ostale dobavljače-konkurente, postoji li mogućnost ekskluzive.
- Konkurencija za poslovanje s kupcem: broj konkurenata i njihova koncentracija, ulazne i izlazne barijere za poslovanje s kupcem, osjetljivost kupca na cijenu, kvalitetu, uslugu, pouzdanost i faktore, mogućnost vertikalne interakcije kupca (postoji li mogućnost da će sam proizvoditi dotične proizvode/usluge u budućnosti).
- Potencijal za zajedničku profitabilnost: profitabilnost kupca, troškovna struktura kupca, potencijal za unapređenje poslovanja kupca, efekt poslovanja s kupcem na maržu tvrtke, dodatni resursi koje je potrebno angažirati za poslovanje s kupcem.

---

<sup>62</sup> McDonald, M., Rogers, B., Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives, Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998., str. 81-84.

Kada ocjenjujemo trenutni odnos s postojećim kupcem, tada su sljedeći parametri relevantni za određivanje snage poslovnog odnosa s tim kupcem.<sup>63</sup>

- Trenutni udio tvrtke u klijentovom poslovanju (kategoriji poslovanja)
- Udio u poslovanju kupca u odnosu na udio tvrtkina glavnog konkurenta u poslovanju tog kupca
- Trend u udjelu kod kupca u posljednje tri godine
- Koliko je kupac ovisan o tvrtkinu proizvodu/usluzi tj. koliko je dobavljač lako zamjenjiv
- Kupčeva percepcija tvrtkine tehnološke snage, usluge i cjenovne konkurentnosti
- Starost poslovnog odnosa tvrtke s kupcem
- Kupčev stav prema tvrtki
- Profitnost poslovanja s kupcem

Da bi unaprijedili odnose s ključnim kupcima, moguće je to realizirati na sljedeće načine:<sup>64</sup>

- Razvojem međusobnog povjerenja: stalni kontakti na svim razinama, pouzdanost, otvorena i iskrena komunikacija
- Kreiranjem ulaznih barijera: konkurentske cijene i dobri proizvodi, elektronička povezanost, zajedničko planiranje i timovi
- Snaženjem izlaznih barijera: učiniti kupca ovisnim o tehničkoj i stručnoj potpori, proizvodnja kupcu prilagođenih proizvoda/usluga, dobro znanje o poslovanju kupca i načinima kako ga unaprijediti, stalno produciranje i dostavljanje vrijednih informacija/podataka za poslovanje kupca
- Iniciranjem zajedničkih projekata usmjerenih ka postizanju poslovnih ciljeva kupca

---

<sup>63</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 154.

<sup>64</sup> Ibidem.



Na temelju iznesenog o upravljanju odnosom s ključnim kupcima, definirani koraci za usvajanje i implementaciju koncepta upravljanja odnosom s ključnim kupcima u organizaciji tvrtke su:<sup>65</sup>

- Razumijeti korporativne ciljeve i strategiju tvrtke, te odrediti koje su tvrtkine ključne kompetencije
- Izraditi poslovni plan za cjelokupno poslovanje tvrtke (procijeniti budući rast prodaje tvrtke)
- Analizirati bazu postojećih i potencijalnih kupaca, odrediti prioritete i na temelju toga identificirati ključne kupce.
- Dogovoriti strategiju prema svakom pojedinom kupcu
- Projicirati buduću prodaju za sve pojedine ključne kupce, te identificirati one s najvećim stopama rasta (zbog eventualnih potreba za dodatnim resursima).
- Odrediti i organizirati resurse za upravljanje odnosom s definiranim ključnim kupcima (na temelju projiciranog opterećenja postojećih resursa, njihove realokacije, te potreba za angažmanom dodatnih, novih resursa tvrtke).
- Dobiti potporu od top menadžmenta i adekvatno motivirati timove za ključne kupce
- Izraditi detaljan plan razvoja poslovanja za svakim ključnim kupcem
- Ustanoviti sustav mjerenja profitabilnosti i drugih bitnih parametra poslovanja s ključnim kupcima
- Uspostaviti informacijski sustav za praćenje odnosa i rezultata poslovanja s ključnim kupcima
- Uspostaviti sustav mjerenja zadovoljstva ključnih kupaca.
- Kooperativno pregovarati i dogovarati aspekte zajedničkog poslovanja u svrhu postizanja obostrane koristi i stabilnosti poslovne suradnje

Istraživanja pokazuju da postoji pozitivna koleracija koja indicira da što duže kupac posluje s određenom tvrtkom, to je on profitabilniji za tvrtku. To je posljedica činjenice što je suradnja duža, to je kupac upoznatiji sa tvrtkinim proizvodima, poslovnim procesima i uslugama, pa je tako i trošak njegova usluživanja niži.

---

<sup>65</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 154.

Za izradu detaljnog plana poslovanja s ključnim kupcem potrebno je definirati sljedeće ulazne parametre:<sup>66</sup>

- Profil i poslovna povijest kupca
- Kupčevi primarni poslovni ciljevi i dobro poznavanje njegove poslovne strategije
- Definiranje primarnih prodajnih ciljeva tvrtke
- Definiranje potrebnih inicijativa za razvoj poslovanja s kupcima
- Inicijative za postizanje jačeg vezivanja i boljeg odnosa s kupcem
- Definiranje tima koji će raditi na unapređenju poslovanja s dotičnim ključnim kupcem
- Uvid u aktivnosti konkurencije na cijelokupnom tržištu i kod dotičnog kupca
- Mapiranje kupaca: poznavanje procesa donošenja odluka (tko je sve i na koji način uključen u donošenje odluka povezanih s poslovanjem s dobavljačima), izvora stvaranja utjecaja kod kupaca i motivacijskih pokretača, uvid u unutarnje odnose klijentove organizacije i odnose prema drugim poslovnim subjektima i institucijama, poznavanje ključnih tijela za donošenje dobavljaču relevantnih odluka, rokova i dinamike njihova sastajanja
- Pregled rezultata dosadašnje suradnje i potom mjerenje performansi pojedinih parametra

Strategija fokusa poslovanja tvrtke na ključne kupce nosi sa sobom i određene poslovne rizike. Najveći od njih je povećana ovisnost o nekoliko kupaca koji zauzimaju sve veći udio u poslovanju tvrtke i koji bi tu situaciju mogli iskoristiti putem ucjenjivanja i pritiska na snižavanje cijena, povećanja investicija u usluge i slično. Taj je rizik moguće donekle amortizirati kroz jačanje ulaznih i izlaznih barijera te stalnim jačanjem partnerskih odnosa. Bez obzira na to, potrebno je stalno biti svjestan te opasnosti te uvijek biti korak ispred kupca na način da se pokuša predvidjeti svaki njegov sljedeći korak, te u skladu s time uvijek imati sprema odgovor i sugestiju kako podići razinu suradnje u interesu objiju strana.<sup>67</sup>

---

<sup>66</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 155.

<sup>67</sup> Ibidem. str. 156.

„Win-win“ strategija mora biti okosnica svake partnerske strategije. Ako kupac nema senzibilitet za takav pristup, tada je potrebno ispitati da li je nužno poslovanje s takvim kupcem. Iako kratkoročno to može značiti vrlo značajan gubitak prometa, dugoročno i strateški bi to mogao predstavljati mudar korak, jer se oslobađaju resursi tvrtke za potpuno posvećivanje kupcima s kojima tvrtka njeguje istinski partnerski odnos. Manje očiti rizici su zanemarivanje manjih kupaca, koji bi, uz adekvatnu pažnju i fokus, u budućnosti mogli postati značajni u poslovanju tvrtke, te povećanje operativnih troškova tvrtke zbog zahtjeva za personaliziranim i različitim pristupom u proizvodima i uslugama za svakog ključnog kupca. Ključni kupci često su međusobno konkurentni na tržištu pa se stoga žele međusobno diferencirati. Zato zahtijevaju različite i sebi prilagođene proizvode i usluge od dobavljača, što u konačnici može rezultirati smanjenom ekonomijom veličine i većim troškovima proizvodnje. Stoga tvrtka, da bi amortizirala navedene rizike, treba raditi česte analize potencijala manjih kupaca kako bi im osigurala adekvatan tretman i resurse. Mora imati konstantan balans između prilagodbe proizvoda potrebama kupaca i popratnih troškova koji idu uz to, kako u konačnici takve inicijative ne bi rezultirale stalnim ugrožavanjem poslovanja s ključnim kupcem.<sup>68</sup>

Za informacijsku tehnologiju i CRM sustave za upravljanje odnosom s ključnim kupcima (KCRM sustav ili key customer relationship management sustav) vrijede slična pravila kao i za klasične CRM sustave. Prvo pravilo se odnosi na to da poslovna strategija i poslovne potrebe trebaju biti ispred softvera i IT podrške, koji u konačnici predstavljaju samo sredstvo za ispunjenje poslovnih ciljeva. Bitno je na početku definirati poslovne ciljeve i aktivnosti koje treba podupirati budući KCRM sustav, napraviti analizu postojećih IT sustava tvrtke i kupca. Zatim se odabire tehnološko rješenje koje najbolje može podupirati ostvarenje zacrtanih ciljeva i najbolje se integrirati u postojeću IT infrastrukturu tvrtke. Razlika u odnosu na klasične CRM sustave jest u tome da ponekad rješenje nije optimalno, kako bi se prilagodilo potrebama ključnog kupca. KCRM sustavi moraju podupirati što je moguće veću i trenutnu razmjenu podataka s kupcima i analizu poslovanja kupca uz mogućnost detektiranja načina kojim dobavljač može unaprijediti njegovo poslovanje.<sup>69</sup>

Internet je u svakom slučaju donio mogućnost efikasne razmjene podataka te mogućnost obavljanja transakcija putem mreže. U prošlosti su se elektroničke transakcije

---

<sup>68</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 156.

<sup>69</sup> Ibidem. 157.

između dobavljača i kupaca mogle obavljati putem elektroničke razmjene podataka (EDI-electronic data interchange) što je predstavljalo pouzdano, ali i vrlo neefikasno rješenje. Internet je sa sobom donio puno veću fleksibilnost razmjene podataka među partnerskim tvrtkama, ali na svojim počecima nije nudio adekvatnu pouzdanost. S vremenom se i to promijenilo tako da danas u pojedinim modelima postoji mogućnost korištenja Internet platforme, uz pouzdanost koja karakterizira EDI sustave. Suradnja tvrtki putem interneta često se naziva B2B (business to business) modelom poslovanja.<sup>70</sup>

Slika 17. Modeli B2B modela poslovanja tvrtke na internetu



Izvor 21. Hoffman, W., Keedy, J., Roberts, K., *The unexpected return of B2B*, *The McKinsey Quarterly*, 2002., str.4

Na slici 48. je prikazan model poslovanja B2B tvrtke na internetu koji pretežito ovisi o njezinoj pregovaračkoj snazi prema kupcima te o razvijenosti IT infrastrukture i vještina za potporu internetskom poslovanju. Ako pregovaračka moć tvrtke nije velika, a ni IT infrastruktura nije pretjerano ravijena, tada je naj mudrije izabrati posrednika za prisutnost tvrtke na internetu. Cijena prisutnosti na internetu je vrlo niska, ali je isto tako mogućnost kontrole tvrtke nad operiranjem portala vrlo ograničena. Kupci koji pristupaju takvim portalima, uglavnom daju upit o najpovoljnijoj ponudi, pa stoga druge pogodnosti koje tvrtka nudi ne mogu toliko doći do izražaja. Upravo zbog toga tvrtke koje nemaju snažne IT resurse, ali imaju snažnu pregovaračku snagu, radije se odlučuju na lansiranje vlastitih portala koje onda u potpunosti kontroliraju.

Loša strana tog modela je da takvi portali ne omogućuju obavljanje prodajnih transakcija ili zajednički rad s kupcima u realnom vremenu. Svrha je tih portala razmjena informacija i podataka o tvrtki i njezinim proizvodima s kupcima, tako da kupci kroz

<sup>70</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 157.

personalizirane web stranice budu u potpunosti upoznati s mogućnostima koje im nudi tvrtka. Tvrtke s jakom pregovaračkom moći i sofisticiranim IT infrastrukturom mogu se odlučiti za izgradnju svojih privatnih elektroničkih razmjena. Privatne elektroničke razmjene imaju pouzdanost EDI sustava i funkcionalnosti i fleksibilnost internetski baziranih rješenja. Također omogućavaju maksimalnu kontrolu tvrtke i fokus više na tržišta gdje se nalazi veći broj tvrtki predstavnika određene industrije.<sup>71</sup>

---

<sup>71</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 158.

### 3. UPRAVLJANJE ZADOVOLJSTVOM KUPACA

Ovaj dio rada sastoji se od prikaza kupaca i njihovih potreba. Kroz poglavlje je opisan dosadašnji razvoj poslovanja i karakteristike suvremenog tržišta i kupaca kao temeljnog čimbenika za uspješno poslovanje. Izneseni su temeljni elementi istraživanja kupaca, korištena metodologija i načini u procesu istraživanja kupaca. Prikazana je segmentacija tržišta, model ponašanja kupaca i zadovoljavanje potreba kupaca.

#### 3.1. Kupci i njihove potrebe

##### 3.1.1. Dosadašnji razvoj poslovnih orijentacija

U novoj industrijskoj povijesti kao početak svega prepoznajemo proizvođački eru u kojoj je bilo važno proizvesti, jer sve proizvedeno imalo je kupca poradi nestašice svih vrsta proizvoda. Profit je bio zajamčen samim činom proizvodnje i jedina je preokupacija bila kako proizvesti što više (naravno, uza što je moguće veću racionalizaciju vremena i troškova). Tijekom vremena, s porastom konkurencije i zahtjeva kupaca, više nije bilo važno samo dovoljno proizvesti već je trebalo sve proizvedeno uspješno prodati da bi se ostvario profit. To razdoblje naziva se prodajna era. Kupci u prodajnoj eri nisu bili skloni kupovanju svega što je ponuđeno, na što su proizvođači odgovarali agresivnom prodajom. Budući da u proizvodnji više nije bilo nepoznanica, prevladavajuće je postalo umijeće prodavanja. Profit ostvaruju oni koji svoje proizvode znaju i prodati. Iako se čini da je prodajna era daleko iza nas, ne treba se zavarivati da taj pristup danas nema svoje zagovornike kako u globalnim, tako i u nacionalnim okvirima. Prava je prodajna era kratkog vijeka, što je posve normalno. Kupci imaju posve drugačiju ulogu na tržištu i ne isplati se prodavati ono što kupci ne trebaju. Bez obzira na to koliko uspješni bili u prodaji, na dugi rok nije moguće prodavati nešto što ljudi ne trebaju i što ne podmiruje potrebe i očekivanja kupaca.<sup>72</sup>

---

<sup>72</sup> Vranašić T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 26.

Upravo na podmirivanju potreba temelji se novo razdoblje u kojemu otkrivanje potreba kupaca, kao i diferencijiranje od drugih konkurenata na tržištu, postaje pokretač uspjeha. Sve je tome podređeno.<sup>73</sup>

Prema Kotleru razlikuju se četiri vrste poslovnih usmjerenja koja su se javila u posljednjih sto godina. To su usmjerenje na:<sup>74</sup>

- **Proizvod** - uspjeh će ostvariti tvrtke koje tržištu ponude one proizvode i usluge za koje su u tvrtki uvjereni da će biti dobri za javnost
- **Proizvodnju** - drži se da će uspjeh ostvariti one tvrtke koje budu imale najmanje troškove i najučinkovitiji sustav proizvodnje i distribucije (distribucije u smislu dostupnosti proizvoda na tržištu, tj. pokrivenosti tržišta)
- **Prodaju** - vjeruje se da će uspjeh postići one tvrtke koje najbolje uvjeravaju kupce da radije kupe ono što nude negoli ono što nude konkurenti ili da ne kupe ništa
- **Kupce** - u skladu s tim usmjerenjem uspjeh će postići one tvrtke koje najbolje utvrde percepcije, potrebe i želje ciljanih tržišta i zadovolje/ podmire ih pomoću dizajna, komuniciranja, cjenovne politike, i osiguraju odgovarajuću i konkurentno vidljivu ponudu.

Ta su se usmjerenja povjesno javljala upravo slijedom navođenja, ali u današnjem su poslovanju sva ona prisutna i svako od njih ima svoje zagovornike, pa čak ima tvrtki koje slijepo se pridržavajući pojedinih usmjerenja ostvaruju prilične uspjehe. Tu se prvenstveno misli na usmjerenje na proizvod, na proizvodnju i na prodaju koje su povijesno starije, a ne na usmjerenje na kupce koje je upravo i nastalo zbog nedostataka prethodnih.<sup>75</sup>

---

<sup>73</sup> Vranašić T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 26.

<sup>74</sup> Ibidem. str.27.

<sup>75</sup> Ibidem.

### 3.1.2. Kupac kao središnji čimbenik poslovanja

Glavni je cilj postojanja tvrtke zadovoljiti kupce, stvarajući im vrijednost za koju smatraju da je veća od iznosa koji za nju plaćaju, a ujedno je veća od vrijednosti koju im za isti iznos nude konkurenti. Takvo stanje se naziva superiornim zadovoljavanjem potreba kupaca, što donosi sveopću uspješnost poslovanja tvrtke. Uspješne tvrtke dakle svoj uspjeh temelje na superiornom zadovoljenju potreba svojih kupaca.<sup>76</sup>

S većim korištenjem interneta kao kanala prodaje i kontakta s kupcima, postalo je isplativo prikupljanje podataka o njima tj. bilježenje svake interakcije s njim, a što čini isplativim personalizirani pristup svim kupcima. Kupci identificirani prema kategorijama su:

77

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

Nužnost orijentacije tvrtke na svoje kupce diktiraju novi trendovi poslovanja. To su predimenzionirani proizvodni kapaciteti koji stvaraju pritisak na diferencijaciju proizvoda i usluga radi specifičnih potreba kupaca i time povećane prodaje. Zatim tu su nove tehnologije-upotrebom interneta kupci više nisu prinuđeni biti vjerni jednoj tvrtki, jer je druga na „udaljenosti klikom miša“. Troškovi prebacivanja poslovanja s jedne tvrtke na drugu drastično su pali, pa je značaj vjernosti kupaca sve veći i važniji. Zbog jednostavnosti usporedbe cijena s konkurentima i drugim tržištima, tvrtka se mora prilagoditi transparentnim cijenama proizvoda i usluga. Sve važniji čimbenik je vrijeme - kupci imaju sve manje vremena te im treba što više olakšati poslovanje s tvrtkom kroz dostavu potrebnih

---

<sup>76</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 13.

<sup>77</sup> Ibidem.



informacija, izradu prilagođenih proizvoda i usluga. Slijedeći važan trend je rastuća konkurencija - sve je teže postići konkurentsku prednost na tržištu. Povećana složenost kanala distribucije - s razvojem informacijske tehnologije mijenjaju se i navike kupaca. Sve je veći broj direktnih interakcija putem weba. Format proizvoda se sve više prilagođava kupcu i ravoju tržišta. Razvojem interneta i informacijskih tehnologija, kupci žele trenutni pristup proizvodima u digitalnom formatu. Stoga se poslovni modeli moraju prilagoditi i kupcima ponuditi ono što žele, rješavajući pitanja cijena i autorskih prava takvih produkata.<sup>78</sup>

Današnji kupci su sve više „na webu“, postavljajući brojne nove zahtjeve poslovanju svake tvrtke:<sup>79</sup>

- Otvoren i jednak pristup (bez obzira na vrijeme i mjesto kontakta s tvrtkom)
- Informacije u realnom vremenu,
- Specijalizirane informacije (dodana vrijednost proizvodima ili uslugama tvrtke)
- Pogodan i kupcu prilagođen pristup
- Prenosivost informacija (u formatu prilagođenim kupcima)
- Transparentnost poslovnih procesa
- Transparentna logistika (npr. informacije o tome što se trenutno događa s knjigom koju je kupac naručio preko interneta)
- Transparentne cijene
- Pravedne globalne cijene
- Sudjelovanje u kreiranju proizvoda i cijena (potpuna personalizacija proizvoda i usluga)
- Mogućnost izbora distribucijskih kanala
- Kontrola informacija i poštovanje privatnosti.

Uspješne tvrtke svojim kupcima moraju ponuditi niz pogodnosti, među kojima se ističu:<sup>80</sup>

- Integritet - tvrtka ispunjava očekivanja kupaca i na taj način gradi svoj integritet i vjerodostojnost

---

<sup>78</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 14.

<sup>79</sup> Ibidem.

<sup>80</sup> Ibidem.

- Vrijednost - kupci vjeruju da primaju dobru vrijednost za svoj novac
- Pouzdano ispunjenje narudžbi - kupci računaju na isporuku u obećanom roku i na proaktivnu uslugu kada im je potrebna
- Efikasna uporaba vremena - kupci vjeruju da tvrtka poštuje njihovo vrijeme
- Lakoća interakcije - kupci ne trebaju zvati ili posjećivati tvrtku više puta da bi ostvarili željeni ishod, a kontakt mogu ostvariti kroz preferirani oblik interakcije (telefon, web, osobno...)
- Lakoća donošenja odluka - kupci dobivaju sve informacije koje su im potrebne za brzu i kvalitetnu odluku o kupnji i korištenju tvrtkinih proizvoda i usluga.

Vjernost kupaca temelji se na iskustvima koja kupac stječe kupnjom i korištenjem tvrtkinih proizvoda i usluga te na kontaktima (direktnim ili indirektnim) koje kupac ima s određenom tvrtkom. Iskustvo kupca (customer experience) temelj je marke proizvoda, usluge i cjelokupne tvrtke. Iskustvo kupca može se definirati kao konzistentna emotivna veza i odnos koji tvrtka želi da kupci imaju s njezinom markom proizvoda kroz sve distribucijske kanale i točke interakcije. Stvaranje konzistentnog iskustva robne marke kroz sve kanale interakcije tvrtke s kupcima, osnova je za stvaranje percepcije tvrtke na kojem se temelji njegov poslovni uspjeh.<sup>81</sup>

Patricia Seybold<sup>82</sup> definira osam koraka koje tvrtka treba poduzeti u kreiranju cjelovitog iskustva kupaca, u skladu s onim što svojom robnom markom želi „komunicirati“:

- Kreiranje privlačnosti osobnosti marke- brand prema mjeri i željama kupca.
- Kreiranje smislenog iskustva kupaca kroz sve kanale i točke interakcije s njima
- Briga cjelokupne tvrtke o kupcima i njihovim potrebama
- Identificiranje i mjerenje svega što je kupcima bitno
- Operativna izvrsnost u pružanju konzistentnog iskustva s kupcima
- Poštovanje vremena kupaca (lako pretraživanje, alati za lakše donošenje odluka o kupnji, jednostavna komparacija proizvoda i cijena)
- Postavljanje „kupčeva DNK“ u srž korporacijske kulture i poslovnih procesa
- Spremnost na stalne promjene i prilagodbe kupcima, tehnologiji i tržištu.

---

<sup>81</sup> Muller, Josip „Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti“, Delfin, Zagreb, 2005. str. 15.

<sup>82</sup> Seybold, P., The customer revolution, Crown Business- Member of the Crown Publishing Group, New York, 2001., str. 155

Nakon definiranja što je potrebno za stvaranje konzistentnog „branded“ iskustva kupaca i poduzimanje koraka kako to ostvariti, tvrtka treba ustanoviti jasne sustave mjerenja tog iskustva. Pritom je potrebno definirati željene scenarije interakcije kupac - tvrtka te mjeriti jesu li interakcije u skladu s njima ili nastaju odstupanja. Isto tako, potrebno je mjeriti dobivaju li kupci potrebnu podršku u obliku informacija i usluga te pratiti iskustva kupaca u interakciji kroz sve kanale komunikacije s tvrtkom.

## 3.2. Istraživanje kupaca

Područje istraživanja kupaca nastalo je iz područja marketinških istraživanja, fokusirajući se gotovo isključivo na ponašanje potrošača. Temeljni razlog za razvijanje i proučavanje kupaca odnosio se na mogućnost predviđanja reakcija kupaca na promidžbene poruke te na shvaćanje razloga zašto kupci prilikom kupovine donose upravo one odluke koje donose. Pretpostavka ponuđača se odnosi na pretpostavku da bi se u slučaju spoznaje svih potrebnih podataka vezanih za proces donošenja odluka kupaca, mogle izgraditi marketinške strategije i poruke putem kojih bi mogli na željeni način utjecati na kupce.<sup>83</sup>

### 3.2.1. Paradigme istraživanja kupaca

U početku istraživanja kupaca mnogo se razmišljalo o utjecaju raspoloženja, emocija i situacija na odluke potrošača. Ranije teorije, temeljile su se na razmišljanjima kako kupci donose racionalne odluke, objektivno procjenjujući vlastitim standardima dostupnu robu i usluge te odabirajući samo ono što im donosi najveću korist (zadovoljstvo) uz najmanji trošak.<sup>84</sup>

---

<sup>83</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 14.

<sup>84</sup> Ibidem.

Usprkos njihovim pretpostavkama da kupci logičkim putem rješavaju probleme te da do odluka o potrošnji dolaze pažljivim razmatranjem (tj. obradom informacija), istraživači su ubrzo došli do spoznaja kako kupci nisu uvijek svjesni razloga donošenja određenih odluka. Čak i kada bi bili svjesni osnovnih motivacija, kupci ih nebi uvijek bili voljni razotkriti. Tada je, 1939. godine, Ernest Dichter<sup>85</sup> stao upotrebljavati tehnike Freudove<sup>86</sup> psihoanalize kako bi razotkrio skrivene motive kupaca. Do kasnih 1950-tih, njegova je istraživačka metodologija (nazvana motivacijsko istraživanje), koja je u pristupu bila bitno kvalitetivna, postala već široko prihvaćena od strane istraživača kupaca.<sup>87</sup>

Kao rezultat Dichterovog rada te kasnijih dubinskih istraživanja psihologije kupaca, istraživači danas pri studiji ponašanja kupaca upotrebljavaju dvije različite istraživačke metodologije- kvantitativno i kvalitativno istraživanje. U nastavku rada detaljnije su prikazane metode i tehnike istraživanja kupaca.<sup>88</sup>

### 3.2.2. Metodologije istraživanja kupaca

Kvantitativno istraživanje: po svojoj je prirodi opisno, a provodi se u svrhu razumijevanja efekata što ih različiti ulazni podaci ostavljaju na kupca, osposobljavajući na taj način ponuđače da „predvide“ ponašanje kupaca. Ovaj pristup istraživanju poznat je kao pozitivizam, a istraživači kupaca koji su prvenstveno okupirani predviđanjem ponašanja kupaca, poznati su kao pozitivisti.<sup>89</sup> Istraživačke metode korištene u pozitivističkom istraživanju posuđene su prvenstveno od prirodnih znanosti, a sastoje se od eksperimenata, anketa i promatranja. Pronalasci su opisni, empirijski a ako su skupljene nasumce (tj. koristeći probabilistički uzorak), mogu se generalizirati na širu populaciju.

---

<sup>85</sup> Ernest Dichter- austrijsko- američki psihoanalitičar i marketing stručnjak. Poznat kao „otac motivacijskog istraživanja“.

<sup>86</sup> Sigmund Freud- austrijski neurolog židovskog podrijetla i utemeljitelj psihoanalize.

<sup>87</sup> Kanuk, L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 14.

<sup>88</sup> Ibidem

<sup>89</sup> Pozitivizam - ostali termini koji se koriste za pisivanje paradigme pozitivističkog istraživanja su modernizam, logički empiricizam, operacionalizam, objektivizam).

Budući da su kvantitativnog tipa, sakupljeni podaci podložni su sofisticiranoj statističkoj analizi.<sup>90</sup>

Kvalitativno istraživanje: sastoji se od dubinskih intervjua, fokus - grupa, analiza metafora, kolažnog istraživanja te projektivnih tehnika. Te se tehnike provode od strane visoko osposobljenog ispitivača koji prikuplja i ujedno analizira nalaze - koji na taj način ostaju ipak subjektivni. S obzirom na neizbježno mali broj uzoraka, rezultati se nemogu generalizirati na širu populaciju. Oni se koriste prvenstveno radi prikupljanja novih ideja za promidžbene kampanje.<sup>91</sup>

Interpretativizam: velik broj znanstvenika s polja ponašanja kupaca, kao i iz drugih disciplina društvenih znanosti iz kojih se razvila navedena disciplina, počeo se zanimati za sam čin potrošnje nego i za sam čin kupovanja (donošenje odluke). Zanimanje za iskustvo kupaca dovelo je do stvaranja termina interpretativizam, a istraživači koji su prihvatili tu paradigmu poznati su kao interpretativisti, eksperijencijalisti ili postmodernisti. Ostali termini koji se koriste za opisivanje ovog pristupa ponašanju kupaca su naturalizam, humanizam i pospozitivizam. Interpretativisti se bave kvalitativnim istraživanjem. Istraživačke metodologije koje upotrebljavaju su etnografija, semiotika te dubinski intervjui. Etnografija je tehnika posuđena iz kulturne antropologije<sup>92</sup>, u kojoj se istraživači uključuju u promatranje društva, kako bi apsorbirali značenje različitih kulturalnih praksi.<sup>93</sup>

Etnografija je praktična za proučavanje svih vrsta ponašanja potrošača, uključujući i proučavanje načina na koje pojedinci kupuju proizvode ili usluge. Semiotika isto tako predstavlja područje zanimljivo interpretativistima. Semiotika je znanost o simbolima i značenjima. Ponuđačima je bitno razumijeti koja značenja neverbalni simboli prenose na ciljnu skupinu, kako bi u vlastitim promidžbenim simbolima znali osigurati održavanje, a ne ograničavajuće uvjerljivosti poruke. Dubinski intervjui važan su dio procesa interpretativističkog istraživanja. Ipak, postoji vjerojatnost da će rezultati intepretativnog dubinskog intervjua bili relevantni samo za konkretnu interakciju istraživača-kupca, budući da interpretativisti ponekad i sami igraju aktivnu ulogu u procesu intervjua.<sup>94</sup>

---

<sup>90</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 15.

<sup>91</sup> Ibidem.

<sup>92</sup> Antropologija- je znanstvena disciplina koja proučava kulturnu i biološku različitost ljudi.

<sup>93</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 15.

<sup>94</sup> Ibidem.

U praksi i interpretativističko i pozitivističko istraživanje često se koriste kao pomoć pri donošenju poslovnih odluka. Kombiniranje rezultata kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja - zbog ograničenosti rezultata kvalitativnog istraživanja, neki ponuđači upotrebljavaju kombinaciju kvantitativnog i kvalitativnog istraživanja kako bi lakše donijeli strateške odluke. Rezultate kvalitativnog istraživanja koriste za otkrivanje novih ideja te za razvijanje promidžbene strategije, a rezultate kvantitativnog istraživanja za predviđanje kupčevih reakcija na različite promidžbene informacije. Pozitivističko istraživanje pomaže kod predviđanja, kvalitativno istraživanje kod razumijevanja, a zajedno donose bogatiju i potpuniju sliku ponašanja potrošača od one koju bi donio svaki od tih pristupa pojedinačno. Zajedno upotrebljeni rezultati omogućuju profitnim i neprofitnim ponuđačima izgrađivanje smislenijih i učinkovitijih strategija.<sup>95</sup>

### 3.2.3. Proces istraživanja kupaca

Glavni koraci u procesu istraživanja kupaca sastoje se od :<sup>96</sup>

1. Definiranja ciljeva istraživanja
2. Prikupljanje i ocjenjivanje sekundarnih podataka
3. Izrada nacrtu primarnog istraživanja
4. Prikupljanje primarnih podataka
5. Analiziranje podataka
6. Pripremanje izvješća o dobivenim rezultatima.

---

<sup>95</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 17.

<sup>96</sup> Ibidem.

### 3.2.3.1. Razvijanje ciljeva istraživanja.

Prvi korak u procesu istraživanja kupaca je određivanje ciljeva. Pažljivo osmišljena izjava o ciljevima pomaže otkriti koji je tip i nivo informacije potreban. Ako je svrha studije prikupljanje novih ideja za proizvode ili promidžbene kampanje, tada se obično provodi kvalitativno istraživanje, pri čemu ispitanici provode značajnu količinu vremena s visoko osposobljenim profesionalnim ispitivačem psihoanalitičarom koji ujedno provodi analizu. S obzirom na visoke troškove svakog pojedinog razgovora, proučava se prilično malen uzorak ispitanika; prema tome, rezultati se ne mogu koristiti na tržištu. Ako je svrha istraživanja saznati koliki broj ljudi iz populacije upotrebljava određene proizvode i koliko učestalo ih upotrebljava, tada se provodi kvantitativno istraživanje koje se može obraditi putem računala. Pri osmišljavanju kvantitativne studije, može se dogoditi da istraživač ponekad ne zna koja pitanja valja postaviti. U takvim slučajevima, prije poduzimanja istraživanja širokog opsega valja provesti manju istraživačku studiju kako bi se identificirale kritične točke koje treba uključiti u instrument prikupljanja podataka (npr. upitnik).<sup>97</sup>

### 3.2.4. Prikupljanje sekundarnih podataka

Potruga za sekundarnim podacima najčešće slijedi nakon postavljanja ciljeva. Sekundarnu informaciju sačinjavaju bilo koji podaci sakupljeni radi neke druge svrhe, a ne zbog postojećih ciljeva istraživanja.

Ta informacija uključuje rezultate bazirane na istraživanjima drugih organizacija, podatke koji su prikupljeni u prijašnjim istraživanjima ili čak informacije dobivene od mušterija, a koje su sakupili kreditni i prodajni odjeli tvrtke. Pronalaženje sekundarnih podataka naziva se sekundarno istraživanje. Originalno istraživanje, poduzeto od strane pojedinih istraživača ili organizacija radi izvršavanja specifičnih ciljeva, naziva se primarno istraživanje. Nalazi sekundarnog istraživanja ponekad pružaju dovoljan uvid u određeni problem, tako da niti nema potrebe za primarnim istraživanjem. Najčešće oni pružaju

---

<sup>97</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., 18.

smjernice za osmišljavanje primarnog istraživanja. Važni izvori sekundarnih podataka su vladine agencije, privatne tvrtke s podacima o stanovništvu, tvrtke koje istražuju tržište te oglašivačke agencije. Trgovci na malo i neprofitne organizacije često u svojim registrima posjeduju relevantne demografske informacije i podatke o korištenju. U slučaju potrebe za detaljnim informacijama o zakonitostima kupovanja te upotrebi proizvoda, ili ako se traže psihološki i sociokulturalni podaci o potrošačima, nužno je prikupljanje primarnih podataka. Takvo je istraživanje skuplje te iziskuje više vremena nego sekundarno istraživanje, ali će vjerojatno rezultirati preciznijom slikom.<sup>98</sup>

### 3.2.4.1. Osmišljavanje primarnog istraživanja

Nacrt istraživanja zasniva se na ciljevima istraživanja. Ako su potrebne opisne informacije prikladno je kvantitativno istraživanje; ako je svrha prikupiti nove ideje (npr. radi repozicioniranja proizvoda), red je na kvalitativnom istraživanju. U daljnjem tijeku rada prikazane su metode prikupljanja podataka, dizajn uzorka te instrument prikupljanja.<sup>99</sup>

Metode prikupljanja podataka. u kvantitativnom istraživanju postoje tri osnovna načina prikupljanja primarnih podataka: opažanje ponašanja, eksperimentiranje (u laboratoriju ili na licu mjesta, npr. u trgovini) ili anketa (ispitivanje).<sup>100</sup>

Istraživanje opažanjem: istraživanje opažanjem važna je metoda istraživanja kupaca, jer su ponuđači shvatili da je najbolji način za stjecanje dubljeg razumijevanja odnosa između kupaca i vrijednosti promatranje kupaca pri kupovanju i upotrebi. Mnoge velike korporacije i oglašivačke agencije promatraju i bilježe ponašanje kupaca prilikom prodajnog procesa. Eksperimentiranje: eksperimentima osmišljenim za identificiranje uzorka i posljedica moguće je testirati relativnu prodajnu privlačnost mnogih tipova varijabli - kao što su dizajn, cijene, promotivne ponude, slogani itd.<sup>101</sup>

---

<sup>98</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 18.

<sup>99</sup> Ibidem.

<sup>100</sup> Ibidem.

<sup>101</sup> Ibidem.



U takvim eksperimentima (nazvanim uzročno istraživanje), manipulira se samo jednom varijablom (nezavisna varijabla), dok se ostali elementi drže postojanima. Tako kontrolirani eksperiment osigurava spoznaju da je bilo kakva promjena u rezultatu (zavisna varijabla) nastala zbog različitih djelovanja na promatranu varijablu, a ne zbog vanjskih faktora.<sup>102</sup>

Ankete: ako istraživači žele upitati kupce o njihovim kupovačkim sklonostima, oni to mogu učiniti u izravnom kontaktu, putem pošte, telefonom ili internetom. Svaka od tih metoda anketiranja ima prednosti i nedostatke koje sam istraživač mora procijeniti dok odabire način kontaktiranja. Vrste anketiranja: <sup>103</sup>

- Osobna anketiranja: najčešće se provode u kući ili trgovačkim centrima. Ova druga, koja se nazivaju i presretanja u kupovnim centrima.
- Telefonske ankete: koriste se za prikupljanje podataka o kupcima; iako su pozivi navečer te preko vikenda često jedina pogodna prilika za stupanje u kontakt sa zaposlenim osobama, ispitanici ipak mogu biti manje raspoloženi za razgovor tijekom slobodnog vremena. Neke tvrtke za istraživanje tržišta pokušale su automatizirati telefonske ankete, no mnogi su ispitanici još manje zainteresirani za interakciju s elektroničkim glasom nego s ispitivačem uživo.
- Poštanske ankete: provode se tako da se direktno na adresu ispitanika šalju upitnici. Jedan od glavnih problema ove metode je niska stopa odaziva, no, da bi se ta stopa povećala, istraživači koriste razne metode privlačenja pozornosti (simbolična novčana naknada, provokativni upitnik itd.).
- On-line ankete: provode se putem interneta. Ponuđači upućuju ispitanike putem internetskih oglasa ili na osobne stranice; na taj način, imaju tendenciju autoselekcije pa stoga rezultati ne mogu biti primjenjeni na širu populaciju. Istraživači koji provde ankete putem računala vjeruju kako anonimnost što je pruža Internet ohrabruje ispitanike da odgovaraju izravnije i iskrenije nego što bi to činili kada bi im ista pitanja bila postavljena osobno ili putem pošte. <sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 19.

<sup>103</sup> Ibidem str. 21.

<sup>104</sup> Ibidem.

Tablica 5. Usporedba prednosti anketa provedenih putem pošte, telefona, te izravnog intervjua

	POŠTA	TELEFON	IZRAVNI INTERVJU	ON-LINE
Troškovi	Niski	Srednji	Visoki	Niski
Brzina	Spora	Trenutačna	Spora	Velika
Stopa odziva	Niska	Srednja	Visoka	Samo-odabir
Geografska fleksibilnost	Izvrсна	Dobra	Teško ostvariva	Izvrсна
Utjecaj ispitivača	Nije prisutan	Srednji	Naglašen	Nije prisutan
Nadgledanje ispitivača	Nije prisutan	Lako	Teško	Nije prisutan
Kvaliteta odgovora	Ograničena	Ograničena	Odlična	Odlična

Izvor 22. Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, str. 21.

Instrumenti prikupljanja podataka. Instrumenti za prikupljanje podataka ravijeni su kao dio cjelokupnog osmišljenog istraživačkog procesa, a svrha im je sistematiziranje prikupljenih podataka te osiguravanje da su svim ispitanicima postavljena jednaka pitanja, istim redosljedom. Ti instrumenti uključuju upitnike, osobne inventare, skale stavova te, radi kvalitativnih podataka, vodiče za raspravu.<sup>105</sup>

Upitnici. U slučaju kvantitativnog istraživanja, instrument za prikupljanje primarnih podataka je upitnik. Odabranim se ispitanicima može slati poštom ili ga može ispuniti osposobljeni ispitivač, u direktnom razgovoru ili preko telefona. Istraživači su spoznali da upitnici, kako bi motivirali ispitanike da odvoje vrijeme za razgovor, moraju biti zanimljivi, objektivni, jednoznačni, lagani za popunjavanje i općenito nesmiju biti naporni<sup>106</sup>

Osobni inventari. Ponekad, umjesto liste s pitanjima, instrument za prikupljanje podataka donosi seriju izjava - osobni inventar - gdje ispitanici samo trebaju naznačiti stupanj slaganja ili neslaganja. Osnovna razlika između inventara i upitnika je ta da inventar nudi listu izjava, a upitnik nizove pitanja.<sup>107</sup>

Skale stavova. Istraživači ponekad prezentiraju listu proizvoda ili osobine proizvoda, a ispitanici trebaju ukazati na svoje osjećaje u vezi s njima ili dati ocjenu. Instrumenti koji se najučestalije koriste za takvo ocjenjivanje zovu se skale stavova. Najčešće upotrebljavane skale stavova su Likertove skale, skale semantičkog difrencijala te skale rangova. Likertova

<sup>105</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 21.

<sup>106</sup> Ibidem. str. 22.

<sup>107</sup> Ibidem str. 23.

skala je daleko najpopularnija skala stavova jer je istraživači mogu lagano primijeniti, a ispitanici jednostavno riješiti. Oni pokraj svake izjave koja opisuje stav prema predmetu ispitivanja obilježavaju ili pišu broj koji odgovara stupnju njihovog „slaganja“ ili „neslaganja“.<sup>108</sup>

Slika 18. Primjer Likertove skale

Na nacrtu ispred pojedine izjave upišite broj koji najbolje prikazuje koliko se slažete ili ne slažete sa svakom od slijedećih izjava o kupovini on-line.

1= U potpunosti se slažem.

2= Slažem se.

3= Niti se slažem niti se ne slažem.

4= Ne slažem se.

5= U potpunosti sam protiv.

a. Zabavno je kupovati online.

b. Proizvodi on-line često koštaju više nego što vrijede.

c. To je dobar način za pronalaženje informacija o novim proizvodima.

d. Bojim se dati broj svoje kreditne kartice on-line.

e. Mogu kupovati kada god to želim- čak i u 2 sata u noći.

f. Neke web stranice su doista poticajne za razgledavanje robe.

g. On - line putem mogu se lagano usporediti različite izrade i modeli.

Izvor 23. Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, str. 23.

Slika 19. Skale rangova

A. Rangirajte sljedeće pružatelje usluga elektroničke pošte prema stupnju lakoće pristupa, tako da stavite 1 ispred one usluge koju smatrate najboljom, 2 ispred druge po redu najbolje, te tako nastavljajući sve dok niste rangirali ukupnih svih šest pružatelja usluga.

America Online

Netscape

Microsoft Explorer

AT&T Worldnet

Juno

Erols

B. Rangirajte sljedeće proizvođače računala prema stupnju kvalitete pružanja pomoći putem telefona, tako da stavite 1 pokraj onog koji pruža najbolju telefonsku pomoć, 2 pokraj drugog po redu najboljeg, te tako do kraja.

IBM

Dell

Compaq

Hewlett Packard

Gateway

NEC

Izvor 24. Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, str. 25.

<sup>108</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 23.

Slika prikazuje primjer od pet točaka Likertove skale. Na slici se može primjetiti da se skala sa svake strane od neutralnog odgovora sastoji od istog broja odgovora koji izražavaju slaganje/neslaganje. Glavna prednost ove skale leži u tome da ispitivaču omogućuje da odgovore na svaku izjavu promatra odvojeno ili kombinirajući ih u cjelokupni, sumirani rezultat. Radi tog svojstva, Likertova skala često se naziva i sumirana skala. Skala semantičnog difrencijala relativno je lako osmisliti i provesti. Ona se većinom sastoji od niza pridjeva suprotnog značenja (dobro/loše, vruće/hladno, slično/različito, skupo/jeftino), smještenih na rubovima neparnog kontinuuma (npr. skala od pet ili sedam pridjeva). Ispitanici ocjenjuju pojam (ili proizvod ili tvrtku) na bazi svakog pojedinog svojstva i to tako da obilježe točku na onom dijelu kontinuuma koji najbolje reflektira njihove osjećaje i uvjerenja.<sup>109</sup>

Skale rangova: ispitanici su pozvani rangirati na primjer proizvode (ili trgovine na malo ili web stranice) prema privlačnosti i u okvirima nekog kriterija, kao što je npr. kvaliteta ili novčana vrijednost. Skale rangova daju važne konkurentske informacije te osposobljavaju ponuđače da identificiraju područja u dizajnu i pozicioniranju koja trebaju biti usavršena.<sup>110</sup>

### 3.2.4.2. Nacrti kvalitativnog istraživanja

Kod odabira prikladnog istraživačkog formata za kvalitativnu studiju, istraživač uzima u obzir svrhu proučavanja te tipove podataka koji se traže. Iako se metode istraživanja mogu razlikovati po kompoziciji, sve one proizlaze iz psihoanalitičkih i kliničkih aspekata psihologije, a naglašavaju otvorena pitanja kako bi potakla ispitanike da otkriju svoje najdublje misli i vjerovanja.

Metode prikupljanja podataka. U tehnike prikupljanja podataka za kvalitativna istraživanja ubrajaju se dubinski intervjui, fokus - grupe, projektivne tehnike i analize metafora. Te se tehnike redovito upotrebljavaju u ranim fazama istraživanja stavova, sa svrhom preciznog određivanja relevantnih vjerovanja ili značajki vezanih za određeni

---

<sup>109</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 23.

<sup>110</sup> Ibidem. str. 25.

produkt, te kako bi se razvila početna slika o stavovima kupaca ( posebno o vjerovanjima i značajkama što ih oni vjezuju uz određene proizvode i usluge).<sup>111</sup>

Dubinski intervjui: intervjui u vremenskom trajanju od 30 min do 1 sata, nestrukturirani intervjui između ispitanika i dobro uvježbanog ispitivača koji, nakon generalnog ustanovljenja teme rasprave, svoje sudjelovanje svodi na minimum. Ispitanike se ohrabruje da slobodno govore o svojim aktivnostima, stavovima i interesima u vezi s istraživanom kategorijom proizvoda ili markom proizvoda.

Fokus grupe. Fokus grupe broje osam do deset ispitanika koji se s moderatorom/analitičarom sastaju radi grupne diskusije „fokusirane“ na određeni proizvod ili kategoriju proizvoda (ili na bilo koju temu od interesa za istraživanje). Ispitanike se potiče da raspravljaju o svojim interesima, stavovima, reakcijama, motivima, načinu života i osjećajima u vezi s nekim proizvodom ili kategorijom proizvoda, o iskustvima uporabe itd

Uzorkovanje. Ovdje se postavljaju tri pitanja: koga obuhvatiti anketom (jedinica uzorkovanja), koliko ljudi ispitati (veličina uzorka) te kako ih odabrati (postupak uzorkovanja). Odluka o tome koga istraživati zahtijeva izričitu definiciju cjeline odnosno granica tržišta o kojem se traže podaci, tako da bi se mogao selektirati odgovarajući uzorak. Intervjuiranje ispravnog ciljanog tržišta, odnosno potencijalnog ciljnog tržišta, glavna je osnova za valjanost studije.<sup>112</sup>

Analiza. U kvalitativnom istraživanju, posrednik, ili osoba koja provodi testiranje, obično i analizira prikupljene odgovore. U kvantitativnom istraživanju, ispitivač nadgleda analizu. Slobodni odgovori (oni čija pitanja nemaju već ponuđene odgovore, nego ispitanik sam slobodno stvara odgovor) prvi se kodiraju i kvantificiraju (tj. konvertiraju u numeričke vrijednosti).<sup>113</sup>

Priprema izvještaja. U kvalitativnom i kvantitativnom istraživanju, u izvještaj o istraživanju uključen je i istraživačev kratak sažetak o rezultatima. Ovisno o zadatku koji je postavio menadžment, izvještaj može i ne mora uključivati preporuke za daljnje djelovanje.<sup>114</sup>

---

<sup>111</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 25.

<sup>112</sup> Ibidem. str. 29.

<sup>113</sup> Ibidem.

<sup>114</sup> Ibidem.

## 4. UPRAVLJANJE PONAŠANJEM KUPACA

Poglavlje se sastoji od opisa segmentacije tržišta zajedno sa prikazom temelja i uvjeta za efikasnu segmentaciju, te provođenja strategija segmentacije. Model ponašanja kupaca opisuje socijalne i kulturalne čimbenike kupaca, osobine pojedinaca i proces donošenja odluka u procesu kupnje. Zadovoljavanje potreba kupaca je dio poglavlja koji se odnosi na definiranje vrijednosti za kupce, na načine praćenja i mjerenja zadovoljstva kupaca.

### 4.1. Segmentacija tržišta

Tržišta se sastoje od kupaca, a kupci se razlikuju na mnogo načina. Razlike između kupaca se temelje na željama, prihodima, lokacijama, stavovima o kupnji i kupovnoj praksi. Segmentacija tržišta podrazumijeva podjelu tržišta na zasebne grupe kupaca s različitim potrebama, karakteristikama ili ponašanjem, koje bi mogle zahtijevati posebne proizvode ili marketinške spletove. Tvrtka na temelju toga identificira različite načine segmentiranja tržišta i razvija profile nastalih segmenata. Odabir ciljnog tržišta uključuje vrednovanje privlačnosti pojedinog tržišnog segmenta i odabir jednog ili više segmenta. Pozicioniranje na tržištu je podešavanje konkurentskog pozicioniranja za neki proizvod.<sup>115</sup>

Širokim izborom proizvoda i usluga postiže se osjećaj zadovoljstva kod kupaca, stoga se segmentacijom tržišta postiže obostrana korist i za ponuđače i za kupce.

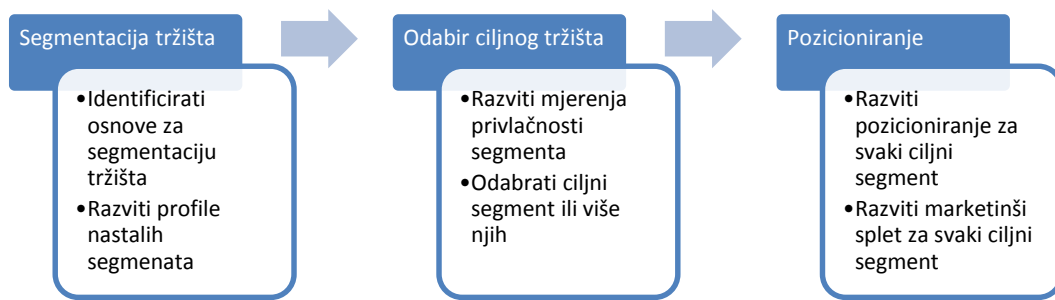
Strategija segmentacije omogućava proizvođačima da diferenciranjem svoje ponude izbjegnu izravnu konkurenciju na tržištu; ne samo na temelju cijena, već i načinom oblikovanja, pakiranja, promoviranja proizvoda, metodom distribucije te kvalitetom usluge. Ponuđači su otkrili da troškovi istraživanja segmentacije kupaca, kraćeg procesa proizvodnje i diferencirane promidžbene kampanje bivaju uglavnom nadoknađeni porastom prodaje.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong G., Osnove marketinga, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str.391.

<sup>116</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 34.

Slika 20. Šest koraka u segmentaciji tržišta, odabiru ciljnog tržišta i pozicioniranju



Izvor 25. Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong G., *Osnove marketinga*, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str.391.

Istraživanja segmentacije osmišljena su radi otkrivanja potreba i želja specifičnih grupa kupaca tako da bi se mogle razviti i promovirati specijalizirane robe i usluge koje bi zadovoljavale potrebe svake pojedine grupe. Ponuđači razvijaju mnogobrojne nove proizvode kako bi na tržištu popunili praznine otkrivene istraživanjem segmentacije. Istraživanje segmentacije isto tako daje smjernice za redizajniranje i repositioniranje proizvoda, odnosno za proširenje tržišta na novi segment. Važno je istaknuti, kako se samim istraživanjem identificiraju najbolji načini prezentiranja proizvoda tvrtke.<sup>117</sup>

Gotovo svi mediji, od televizije i radiostanica do novina i časopisa, interneta, koriste istraživanje segmentacije da bi utvrdili karakteristike svoje publike i objavili svoje nalaze te na taj način privukli oglašivače koji traže sličnu publiku.<sup>118</sup>

<sup>117</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str.35.

<sup>118</sup> Ibidem.

#### 4.1.1. Temelji za segmentaciju

Ne postoji jedinstven način za segmentiranje tržišta, međutim za razvijanje segmentacijske strategije važno je selektirati jednog ili više temelja koji su najprikladniji za segmentiranje tržišta. Devet glavnih kategorija karakteristika kupaca tvore najpopularnije temelje za segmentaciju tržišta :<sup>119</sup>

- 1) Zemljopisni čimbenici
- 2) Demografski čimbenici
- 3) Psihološki čimbenici
- 4) Psihografske karakteristike
- 5) Sociokulturalne varijable
- 6) Karakteristike vezane za upotrebu
- 7) Čimbenici vezani za situaciju upotrebe
- 8) Tražene korisnosti proizvoda
- 9) Hibridne forme segmentacija

Zemljopisni čimbenici. Zemljopisna segmentacija zahtjeva podjelu tržišta na različite zemljopisne jedinice kao što su narodi, regije, okruzi, gradovi, ili susjedstva. Tvrtka može odlučiti raditi na jednom ili više zemljopisnih područja, ili čak na svima, ali mora obratiti pozornost na zemljopisne razlike u potrebama i željama.<sup>120</sup>

Demografski čimbenici. Demografska segmentacija se sastoji od podjele tržišta na grupe koje su formirane prema varijablama kao što su spol, dob, seksualna orijentacija, veličina obitelji, životni vijek obitelji, prihodi, zanimanje, obrazovanje, religija, etnička zajednica i nacionalnost. Demografski podaci predstavljaju najpristupačniji i najisplativiji način identificiranja ciljnog tržišta. Demografski se podaci mjere jednostavnije nego ostale segmentacijske varijable; oni su redovito uključeni u psihografska i sociokulturalna istraživanja, jer daju dodatna značenja dobivenim rezultatima.<sup>121</sup>

---

<sup>119</sup> Kanuk, L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 37

<sup>120</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong G., Osnove marketinga, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str.398.

<sup>121</sup> Ibidem.



Demografske varijable otkrivaju tekuće trendove - kao što su dobni pomaci te pomaci vezani za spol i distribuciju prihoda- a što signalizira nove poslovne mogućnosti.

Psihološki čimbenici. Psihološke karakteristike se odnose na unutrašnje kvalitete pojedinog kupca. Strategije segmentacije kupaca se često zasnivaju na specifičnim psihološkim varijablama. Kupce je moguće segmentirati prema njihovoj motivaciji, osobnosti, percepciji, stavovima, itd. <sup>122</sup>

Psihografske karakteristike. Psihografska segmentacija dijelu kupce u grupe prema društvenom sloju, načinu života ili karakteristikama osobnosti. <sup>123</sup>

Sociokulturalne varijable. Sociološke (grupne) i antropološke (kulturalne) varijable, odnosno sociokulturalna segmentacija čini još jednu osnovu za segmentaciju tržišta. Podjela tržišta se vrši na temelju faza životnog ciklusa obitelji, društvene klase, osnovnih kulturalnih vrijednosti, pripadništva subkulturama, te na temelju međukulturalnih veza. <sup>124</sup>

Karakteristike vezane za upotrebu. Kategorizacija kupaca prema karakteristikama upotrebe proizvoda, usluga ili marki kao što su učestalost korištenja, razina osvještenosti te stupanj odanosti određenoj marki. Segmentacija prema stopi korištenja razlikuje česte, srednje česte, povremene korisnike te nekorisnike određenog proizvoda, usluge ili marke. <sup>125</sup>

Čimbenici vezani za situaciju upotrebe. Ovaj način segmentiranja se temelji na situacijama u kojima se proizvod koristi. Ponuđači shvaćaju da pojedina prigoda odnosno situacija često ima odlučujuću ulogu u izboru proizvoda ili usluge kod kupaca. <sup>126</sup>

Tražene korisnosti proizvoda. Temelji se na utvrđivanju kvalitete proizvoda ili usluge koje tvrtka nudi koja bi kupcima bila najznačajnija. <sup>127</sup>

Hibridne forme segmentacija. Podjela tržišta na temelju kombinacije nekoliko segmentacijskih varijabli. Hibridna forma segmentacije se temelji na tri pristupa: psihografsko - demografski pristupi, geodemografija i sustav vrijednosti i životnih stilova. <sup>128</sup>

---

<sup>122</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 42.

<sup>123</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong G., Osnove marketinga, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str. 403.

<sup>124</sup> Ibidem. str.404.

<sup>125</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 47.

<sup>126</sup> Ibidem. str. 48.

<sup>127</sup> Ibidem. str. 38.

<sup>128</sup> Ibidem. str. 51.

### 4.1.2. Uvjeti za efikasnu segmentaciju

Postoje razni načini za provođenje segmentacije tržišta, međutim nisu sve segmentacije jednako učinkovite. Tržišni segmenti moraju imati slijedeće karakteristike:<sup>129</sup>

- Mjerljivost: stupanj do kojeg se mogu mjeriti veličina, kupovna moć i profiti tržišnog segmenta.
- Dostupnost: stupanj do kojeg se može doći do tržišnog segmenta i opslužiti ga.
- Profitabilnost: stupanj do kojeg je tržišni segment dovoljno velik ili profitabilan.
- Operativnost: stupanj do kojeg se mogu izraditi učinkoviti programi za privlačenje i opsluživanje danog tržišnog segmenta.

### 4.1.3. Provođenje strategija segmentacije

Tvrtke koje koriste segmentaciju tržišta, mogu slijediti koncentriranu ili pak difrenciranu strategiju. U određenim slučajevima mogu se poslužiti i kombiniranjem više segmenata u jedan segment. Tvrtka potom razvija strategiju pozicioniranja za svaki ciljni segment. U nekim slučajevima, tvrtka se može odlučiti za strategiju protusegmentacije te rekombinirati više segmenata u jedan segment. Tržišna segmentacija zamišljena je na način da svaki ciljni segment dobiva poseban marketinški miks, tj. specijalno namjenjene proizvode, cijene, mrežu distribucije i/ili promidžbenu kampanju. Ciljanje na nekoliko segmenata, od kojih se dobivaju različiti marketinški miksevi, naziva se diferencirani marketing, a ciljanje na samo jedan segment, jedinstveni marketinški miks, naziva se koncentrirani marketing.<sup>130</sup>

---

<sup>129</sup> Kotler, P., Wong, V., Saunders, J., Armstrong G., Osnove marketinga, Mate d.o.o., Zagreb, 2006., str. 415.

<sup>130</sup> Ibidem.

Diferencirani marketing izrazito je pogodna segmentacijska strategija za financijski jake tvrtke, koje su snažno utemeljene u svojoj kategoriji proizvoda te konkuriraju drugim u istoj kategoriji jednako jakim tvrtkama. Ako se radi o maloj ili relativno novoj tvrtki koja je tek nastupila na tržište, koncentrirani marketing je bolje rješenje.<sup>131</sup>

Ponekad tvrtke uviđaju potrebu ponovnog promišljanja o rasponu unutar kojeg segmentiraju svoja tržišta. Pri tome bi trebale otkriti kako su se neki segmenti tijekom vremena toliko smanjili da više ne opravdavaju pojedinačni marketinški program. U takvim slučajevima, kompanija traži općenitiju zajedničku potrebu ili potrošačku karakteristiku koja bi se mogla primijeniti na članove dvaju ili više segmenata i stopiti te segmente u jedan, na koji bi kompanija potom mogla ciljati jednim zajedničkim proizvodom ili promidžbenom kampanjom. To se zove strategija protusegmentacije.<sup>132</sup>

## 4.2. Model ponašanja kupaca

Subjekti na tržištu imaju određene potrebe, želje i zahtjeve koji su pokretači tržišnih kretanja i regulatori tržišnih odnosa. Osnovne pretpostavke za uspješno razvijanje marketing strategije i strategije upravljanja odnosom s klijentima su želje, potrebe i zahtjevi te težnja za njihovim zadovoljavanjem. Slika prikazuje osnovni koncept marketinga koji upućuje na otkrivanje potreba i njihovo podmirivanje. Temelj cjelokupnog modernog marketinga čine ljudske potrebe - potrebe kupaca. Ključ opstanka, profitabilnosti i razvijanja tvrtke, unatoč visoko kompetitivnom marketinškom okruženju, nalazi se u njezinoj sposobnosti da identificira i zadovolji neispunjene potrebe kupaca, a sve to u kraćem vremenu i na bolji način od konkurentncije.<sup>133</sup>

---

<sup>131</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 58.

<sup>132</sup> Ibidem.

<sup>133</sup> Paninan, Ž., Odnosi s klijentima u e- poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 5

Slika 21. Osnovni koncept marketinga



Izvor 26. Paninan, Ž., *Odnosi s klijentima u e- poslovanju*, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 5

Mogući su mnogi načini zadovoljenja potreba, kao što su različiti i čimbenici što utječu na odabir načina podmirenja potreba i kupnje određenog proizvoda i usluga. One tvrtke koje svoju ponudu temelje na prepoznavanju potreba kupaca, nailaze odmah na, za svoje proizvode, spremno tržište. U ovom poglavlju prikazani su temeljni čimbenici koji utječu na ponašanje kupaca.<sup>134</sup>

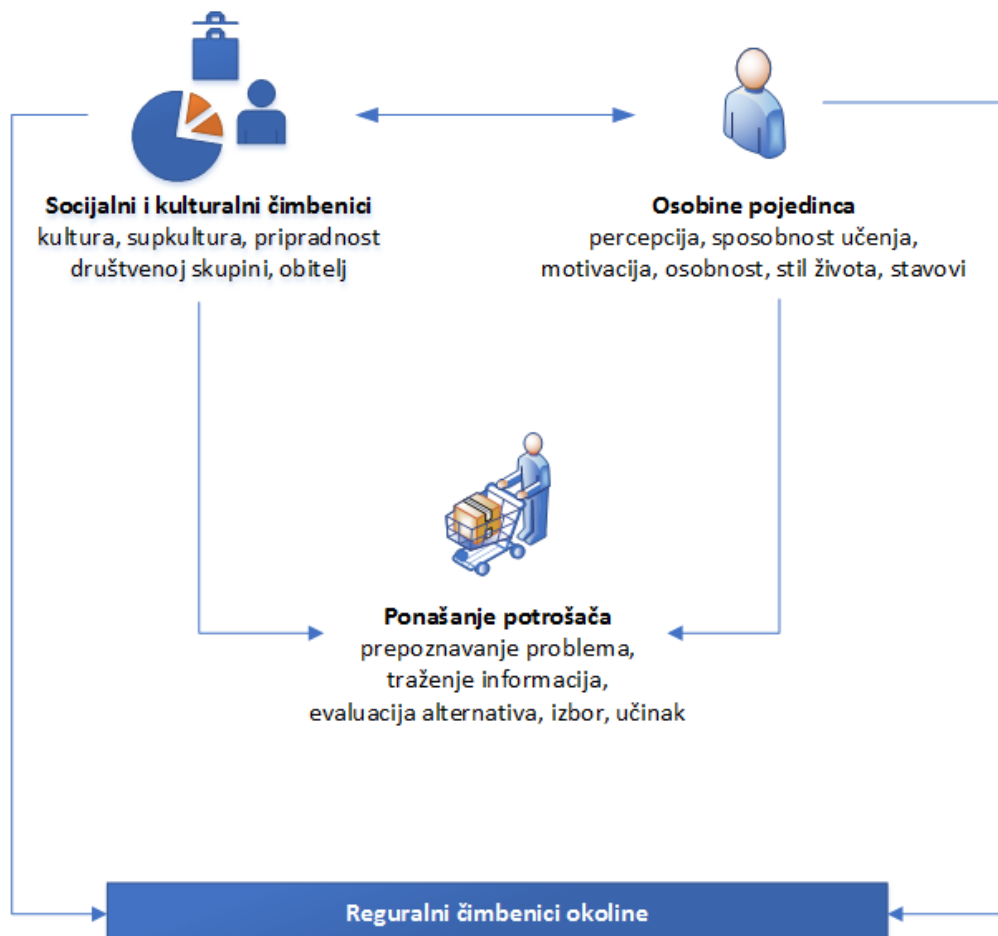
Slika 22 prikazuje model ponašanja kupaca koje presudno utječu na tri skupine čimbenika:<sup>135</sup>

- Socijalni i kulturalni čimbenici
- Osobine pojedinaca
- Regulatorni čimbenici okoline.

<sup>134</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 58.

<sup>135</sup> Panian., Ž., Odnosi s klijentima u E- poslovanju, Sinergija- nakladništvo d.o.o, Zagreb, 2003., str. 6.

Slika 22. Sintetički model čimbenika od utjecaja na ponašanje kupaca



Izvor 27. Panian., Ž., *Odnosi s klijentima u E- poslovanju*, Sinergija- nakladništvo d.o.o, Zagreb, 2003., str. 6.

#### 4.2.1. Socijalni i kulturalni čimbenici

Šira skupina socijalnih i kulturalnih čimbenika obuhvaća:<sup>136</sup>

- Kulturu u kojoj kupci djeluju
- Subkulturu u okvirima određene opće kulture
- Pripadnost društvenoj skupini
- Obitelj

<sup>136</sup> Panian., Ž., *Odnosi s klijentima u E- poslovanju*, Sinergija- nakladništvo d.o.o, Zagreb, 2003., str. 6.

Kultura. U klasičnoj teoriji kultura se definira kao kompleksna cjelina koja obuhvaća znanje, uvjerenja, umjetnost, moral, običaje, zakone i sve ostale sposobnosti i navike koje posjeduje čovjek kao član društvene zajednice. Važno je primjetiti, kako se kultura uči tijekom života od ostalih članova društvene zajednice i putem odgovarajućih institucija i mehanizma obrazovnog sustava. Kultura je „neopipljiva“ ali se njezine manifestacije mogu opaziti. Kultura nekog društva se može definirati u smislu kulturnih uvjerenja (ideje, znanje, baština, intuicija, iskustva, mitovi, legende koje dijele članovi zajednice), kulturalnih vrijednosti (važna uvjerenja koja dijele članovi društvene zajednice i prema kojima određuju je li nešto prihvatljivo ili nije) i kulturalnih norma (pravila ili standardi prihvaćeni od strane članova zajednice). U uvjetima globalizacije, kulture pojedinih društvenih zajednica isprepleću se i stapaju, stvarajući neke nove međukulturalne i transkulturalne obrasce. To također znatno utječe na promjenu ponašanja kupaca pa treba biti uzeto u planiranju, provedbi i kontroli poslovnih aktivnosti.<sup>137</sup>

Supkultura. Kada se razlikovna kulturalna obilježja svojstvena skupini koja se može identificirati prema etničkim, zemljopisnim, intelektualnim ili nekim drugim kriterijima, takva se skupina naziva supkultura. Članove takve društvene skupine obično obilježava visok stupanj suglasja glede značenja određenih temeljnih životnih vrijednosti i uloge važnih društvenih institucija (brak, obredi, rituali, prijateljstvo, rodbinski odnosi, itd.) U marketingu se subkulture često odabiru kao ciljne skupine prema čijim se značajkama odabiru sadržaj i metode prezentacije marketinških poruka.<sup>138</sup>

Tako se postupanje može uvjetno smatrati „skupnom personalizacijom“, odnosno prilagodbom marketinške ponude, doduše ne striktno pojedincima, već većem broju pojedinaca sličnih karakteristika i ponašanja.<sup>139</sup>

Pripadnost društvenoj skupini. Društveno skupinu karakteriziraju dva važna obilježja: osobe u skupini međuzavisne su na jedan ili više načina gdje pojedinac shvaća, odnosno svjestan je svoje pripadnosti skupini. Međuzavisnost članova društvene skupine podrazumijeva njihovu interakciju, koja može biti verbalna, fizička i/ili emocionalna. Svijest o pripadnosti skupini upućuje na to da pojedinac može objektivno ocjeniti svoju poziciju u zajednici, slagao se on s time ili ne. Pripadnost skupini odnosi se na dvoje ili više ljudi koji dijele zajednički skup norma, vrijednosti i uvjerenja, a čije je ponašanje međuzavisno.

---

<sup>137</sup> Panian., Ž., Odnosi s klijentima u E- poslovanju, Sinergija- nakladništvo d.o.o, Zagreb, 2003., str. 8.

<sup>138</sup> Ibidem.

<sup>139</sup> Ibidem. str. 9

Društvene su skupine, u pravilu, dinamične, što je posljedica česte razmjene informacija među njihovim članovima, a to je ujedno i najvažniji mehanizam putem kojeg skupina utječe na osobnost pojedinca. Istraživanje ponašanja kupaca nužno mora uzimati u obzir pripadnost pojedinaca određenoj društvenoj skupini jer se time često mogu objasniti i neočekivani ili na prvi pogled nelogični obrasci ponašanja pojedinaca.<sup>140</sup>

Obitelj. Obitelj je primarna društvena skupina, i to neprijeporno najvažnija među svim takvim skupinama. U procesima odlučivanja o kupnji obitelj je važan izvor spoznajnih vrijednosti za svoje članove. Prve ideje i saznanja o stilu života stječu se u djetinjoj dobi, a to u normalnim situacijama znači u okviru obitelji. Na taj način obitelj igra ulogu posrednika i tumača općih društvenih vrijednosti. U obiteljskom se krugu stvaraju pozitivni ili negativni stavovi prema određenim proizvodima i uslugama. Percepcija vrijednosti jednog člana obitelji može imati snažan utjecaj na odluke ostalih članova.<sup>141</sup>

#### 4.2.2. Osobine pojedinca

Među osobinama pojedinaca koje imaju važnog utjecaja na ponašanje kupaca ističu se sljedeće:<sup>142</sup>

- Percepcija
- Sposobnost učenja
- Motivacija
- Osobnost
- Stil života
- Stavovi

---

<sup>140</sup> Paninan, Ž., Odnosi s klijentima u e- poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 9

<sup>141</sup> Ibidem. str.10.

<sup>142</sup> Ibidem. str.15.

#### 4.2.2.1. Percepcija

Percepcija je složen proces putem kojeg ljudi izabiru, organiziraju i interpretiraju senzacije izazvane podražajima iz okruženja, stvarajući tako smislenu, i po mogućnosti, cjelovitu sliku svijeta. Slika 14. prikazuje na koji način ljudi percipiraju svoju okolinu. Objašnjavanjem različitih tipova senzacija koje stvaraju razni stimulansi, tj. stvari, događaji i odnosi realnog svijeta, bavi se grana psihologije koja se naziva psihofizikom. U okvirima te discipline razvijeni su brojni koncepti, a sa stajališta ponašanja kupaca posebno je važan koncept praga percepcije. Apsolutnim pragom percepcije pritom se smatra minimalan podražaj koji može izazvati određenu senzaciju. Točka u kojoj promjena podražaj uzrokuje promjenu senzacije naziva se difrencijalnim pragom percepcije. Te se veličine rabe u istraživanjima načina na koji kupci donose odluke o kupnji. Način na koji kupci tumače stvari, događaje i odnose na tržištu uvelike ovisi o njihovoj percepciji.<sup>143</sup>

Kako je percepcija selektivna, kupci će nekim stvarima, događajima i odnosima na tržištu pridavati veću ili manju pozornost, dok će neke potpuno ignorirati. Čimbenici koji na to utječu dolaze iz prirode podražaja ali i iz prirode osobe. Istraživanja su pokazala da su kupci skloni stvaranju psiholoških barijera i otpora prema nekim stvarima, događajima i odnosima na tržištu koje smatraju neprihvatljivima ili neprimjerenima. Takav se psihološki mehanizam naziva perceptivnom obranom. Budući da su „sirovi“ podražaji nerjetko nedovoljni da bi ljudima omogućili potpuno shvaćanje njihova pravog značenja, ali i zato što mogu biti višeznačni, ponuđači se trebaju angažirati na njihovu tumačenju prilikom oglašavanja, promidžbe i upravljanja odnosa s kupcima.<sup>144</sup>

---

<sup>143</sup> Paninan, Ž., Odnosi s klijentima u e- poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003., str.16.

<sup>144</sup> Ibidem.

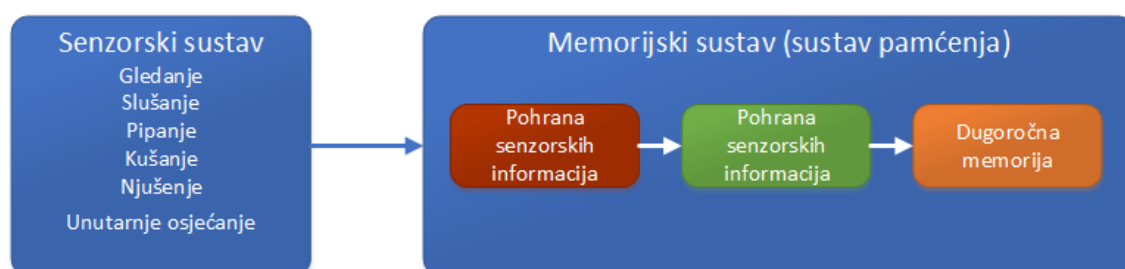


#### 4.2.2.2. Sposobnost učenja

Sposobnost učenja predstavlja jednu od najvažnijih značajki inteligentnih bića. Jedna je od najšire prihvaćenih teorija učenja tzv. kognitivna teorija. Prema toj teoriji, sposobnost učenja pojedinca zasniva se na pamćenju, odnosno memoriranju jednom registriranih činjenica. Primjenjena na kupce, kognitivna teorija učenja nastoji objasniti načine na koje kupac pohranjuje, zahvaća i koristi informacije o tržišnoj ponudi. Takve informacije kodiraju na temelju tzv. informacijskih sidra ili referenci, kao što su boja, veličina, tržišna slika ili marka, cijena, itd. Veći broj takvih informacija pohranjuje se u dugoročnoj memoriji u obliku tzv. semantičnih mreža.<sup>145</sup>

Na strukturu semantičnih mreža, čini se, djeluju brojni utjecajni čimbenici, kao što su motivacija, iskustvo, očekivanja, i sposobnost pojedinca. Jednako se tako čini da smislenost, organizacija, relevantnost i sličnost igraju važnu ulogu prilikom kasnijeg zahvaćanja (prisjećanja) i korištenja informacija. Neki koncepti razvijeni iz kognitivne teorije učenja važni su pri objašnjavanju modaliteta ponašanja kupaca. Mnogi stimulansi mogu generalizirati (poopćivati), što znači da pojedinac ponekad reagira na isti način na podražaje koji jesu slični, ali ipak nisu sasvim jednaki. Važan je i koncept diskriminacije (izopćivanja); događa se, naime, da kupci u raznim situacijama i u različita vremena različito reagiraju na jednake podražaje. Kognitivni psiholozi smatraju da je informacijski materijal pohranjen u dugoročnoj memoriji relativno trajan i nepromjenjiv, tj. „naučen zauvijek“.<sup>146</sup>

Slika 23. Pamćenje kao okosnica procesa učenja



Izvor 28. Paninan, Ž., *Odnosi s klijentima u e- poslovanju*, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 18.

<sup>145</sup> Paninan, Ž., *Odnosi s klijentima u e- poslovanju*, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 19.

<sup>146</sup> Ibidem.

No, iz fizioloških razloga (starenje), kao i nekih drugih, čovjek je sklon zaboravljanju. Zato je jednom naučene sadržaje dobro povremeno obnavljati. Sa stajališta ponašanja kupaca to se može protumačiti kao potreba za povremenim podsjećanjem kupaca na tržišnu ponudu za koju bi trebali znati, ali su na nju možda zaboravili, a da se pritom ne izazove agresivno nastupanje prema kupcima što može izazvati nepotrebnu odbojnost.<sup>147</sup>

#### 4.2.2.3. Motivacija kupaca

Motivacija se može definirati kao pokretačka sila u pojedincima koja ih potiče na djelovanje. Ta pokretačka sila proizlazi iz stanja napetosti koje egzistira kao rezultat neispunjenih potreba. Pojedinci na svjesne i podsvjesne načine teže smanjiti tu napetost, a to čine kroz ponašanje za koje predosjećaju da će ispuniti njihove potrebe te ih tako osloboditi pritiska što ga osjećaju.<sup>148</sup>

Proučavanje motivacije u istraživanju kupaca, vrti se oko dva fundamentalna problema. Prvi je razumijevanje međusobnih veza, motiva i specifičnog ponašanja. Drugi je pokušaj razvijanja tipologije ili popisa kupčevih motiva koji su dovoljno razumljivi da mogu obuhvatiti velik broj raznolikih motivacijskih snaga i oblikuju ponašanje. Motivirano ponašanje je aktivnost usmjerena na postizanje cilja. Dva su aspekta motivirajućih situacija od posebne važnosti za istraživanje kupaca:<sup>149</sup>

- Postojanje cilja koji služi kao poticaj i koji se obično nalazi izvan pojedinca.
- Postojanje stanja ili uvjeta unutar motivirane osobe koja potiče akciju.

Postizanje ciljeva često se postiže dobivanjem „objekata cilja koji sami po sebi utjelovljuju, simboliziraju ili na drugi način predstavljaju postizanje cilja. Potrebe i motivi često predstavljaju sinonime, no osoba je motivirana samo kada je njeno ponašanje usmjereno prema zadovoljenju ili eliminaciji njenih potreba. Korisna distinkcija koju valja učiniti jest česta sinonimna upotreba termina potrebe i želje. Potrebe se identificiraju kao osjetna

---

<sup>147</sup> Paninan, Ž., Odnosi s klijentima u e- poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 19.

<sup>148</sup> Foxall, R., G., Goldsmith, E., R., Brown, S., Psihologija potrošnje u marketingu, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2007., str. 135.

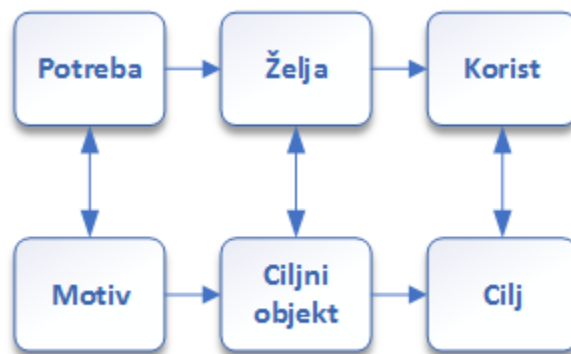
<sup>149</sup> Ibidem. str. 136.

manifestacija fizioloških, osobnih ili socijalnih motiva koja izvire iz neslaganja između željenog i stvarnog stanja osobe. Potrebe su način na koji opisujemo osnovna aktivirajuća stanja kupaca.<sup>150</sup>

Želje se odnose na specifične manifestacije potreba i mogu se smatrati utjelovljenjem i izrazom apstraktnih motiva. Koristi su ono što proizvodi kupcima daju i predstavljaju razloge zašto ih oni žele. Ponuđačima je važno shvatiti da potreba ima malo i vrlo su općenite prirode, dok su želje neograničene i specifične. Sa ponuđačeva gledišta, moraju se naglasiti dvije osobine motivirajuće situacije sažete na slici 16.:<sup>151</sup>

- 🌐 Prvo, ponuđači moraju točno shvatiti vezu između potreba i želja na tržištima specifičnih proizvoda i usluga. Ono za što potrošači tvrde da žele može biti u neskladu s njihovim istinskim potrebama ili se mnoge potrebe mogu izraziti u jednoj želji.
- 🌐 Drugo, važno je da ponuđač osigura ponudu marke, robe ili usluge (ciljnog objekta) koja doista osigurava koristi koje kupci od nje traže te da kupci marku doista vide u tom svjetlu.

Slika 24. Elementi motivacijske situacije



Izvor 29. Foxall, R., G., Goldsmith, E., R., Brown, S., Psihologija potrošnje u marketingu, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2007., str. 134.

Važno je istaknuti da, prilikom istraživanja kupaca, saznanja o motivaciji kupaca dolaze iz dva nesavršena izvora. Ili kupci ispitivaču moraju točno i iskreno otkriti prirodu svoje motivacije ili se o njihovim motivima mora zaključivati iz promatranja njihova

<sup>150</sup> Foxall, R., G., Goldsmith, E., R., Brown, S., Psihologija potrošnje u marketingu, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2007., str. 135.

<sup>151</sup> Ibidem.

ponašanja. U prvom slučaju, kupci ne moraju željeti ili biti sposobni otkriti svoje prave motive. U drugom, promatranje i samoiskazi sadržavaju određenu nepreciznost.<sup>152</sup>

Ovo mjerenje dalje komplicira činjenica da ne postoji općeprihvaćena klasifikacija ili popis ljudskih motiva. Raznolikost pristupa prirodi i broju ljudskih motiva često rezultira nedovoljno preciznim rezultatima prilikom istraživanja. Najpoznatija teorija o ljudskoj motivaciji koja je ujedno i najcitiranija je ona koju je predložio Abraham Maslow (1943. god.). On tvrdi kako kod ljudi postoji hijerarhija potreba koja seže od nižih fizioloških nagona (pr. žed) preko potreba za sigurnošću (npr. zaklonom) i emocionalnih potreba (za ljubavlju) do viših potreba za samopoštovanjem i samoaktualizacijom (želja za postignućem potpunog potencijala pojedine osobe).<sup>153</sup>

Zadovoljenje nižih potreba aktivira sljedeću razinu potreba, zahtjevajući od pojedinaca nove obrasce ponašanja. Naravno, temeljne potrebe moraju biti najprije zadovoljene. Nakon zadovoljavanja biogenih potreba, pojedinac okreće svoju pažnju prema zadovoljenju naprednijih sociogenih zahtjeva. Posljednji stadij hijerarhije motiva je potreba za onim što Maslow naziva „samoaktualizacijom“. Iako on ovaj termin nije osobito precizno definirao, čini se kako on predstavlja postizanje onog što drugi psiholozi nazivaju samoostvarenjem, procesa u kojem pojedinci imaju priliku uložiti sav svoj talent i sposobnosti u aktivnosti koje smatraju značajnima, ponašanja koja im pomažu da razviju svoju ličnost, npr. kroz slobodne aktivnosti i kreativnu raznonodu ili posao. Unatoč tome što ima puno teorija o motivaciji, Maslowljeva teorija je korisna jer pravi razliku između onoga što možemo nazvati fizičkim/naslijeđenim potrebama i naučenim potrebama. Uobičajna je upotreba triju metoda za identificiranje i „mjerenje“ ljudskih motiva.<sup>154</sup>

1. Opažanje i zaključivanje. (skupljanje i analiziranje podataka o ponašanju kupaca)
2. Subjektivni izvještaji (skupljanje i analiziranje samoiskaza kupaca)
3. Kvalitativno istraživanje (provedba projekivnih testova, kolažno istraživanje itd.)

---

<sup>152</sup> Foxall, R., G., Goldsmith, E., R., Brown, S., Psihologija potrošnje u marketingu, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2007., str. 137.

<sup>153</sup> Ibidem.

<sup>154</sup> Ibidem. str. 138.

Važno je istaknuti da nijedna od tih metoda, ako se uzima zasebno, nije pouzdana. Prema tome, istraživači često upotrebljavaju kombinaciju od dvije ili tri tehnike zajedno kako bi odmjerili prisutnost odnosno jačinu motiva kupaca.<sup>155</sup>

#### 4.2.2.4. Osobnost

Osobnost kao ljudska osobina bila je i jest predmetom brojnih i nikada dovršenih istraživanja, a pokušava se objasniti mnogim teorijama. Njezin utjecaj na ponašanje kupaca proizlazi iz činjenice da se ona općenito povezuje s tendencijom dosljednog odgovaranja pojedinaca na stimulanse iz okoline.

Rane teorije osobnosti izrasle su iz potrebe razumijevanja i tretiranja osoba koje imaju problema ili poteškoća u djelovanju i prilagođavanju stvarnim životnim situacijama. Suvremene su teorije pak i više ovisne o eksperimentiranju ili drugim nekliničkim podacima, uključujući i pokušaje sustavnog promatranja manifestacija normalne osobnosti.<sup>156</sup>

Osobnost se sastoji iz posebnih obilježja ličnosti, modaliteta prilagodbe i načina ponašanja svojstvenih osobi i njezinu odnosu prema okolini. Razumijevanje osobnosti iziskuje istraživanje i podrške mnogim oblicima ponašanja, poput društvenog, jezičnog i inteligentnog ponašanja, te ponašanja prilikom rješavanja problema. Ipak, sve do današnjih dana, istraživanja osobnosti nisu uspjela otkriti važnu korelaciju između osobnosti i stvarnog ponašanja neke osobe. To se posebno odnosi na istraživanja ponašanja kupaca, jer provedena testiranja odnosa osobnosti i važnijih varijabla ponašanja kupaca, poput izbora proizvoda ili usluge, izloženost medijima, inovacije i segmentacije, upućuju na njihovu slabu povezanost, a to znači i nisku prognostičku vrijednost. Najveći broj istraživanja sugerira da osobnost utječe na svega pet do deset posto akcija koje tvore ukupnost ponašanja kupaca. No, unatoč ne suviše ohrabrujućim rezultatima dosadašnjih istraživanja, mnogi istraživači ipak čvrsto vjeruju da osobnost ima znatnijeg utjecaja na ponašanje kupaca.<sup>157</sup>

---

<sup>155</sup> Foxall, R., G., Goldsmith, E., R., Brown, S., Psihologija potrošnje u marketingu, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2007., str.145.

<sup>156</sup> Paninan, Ž., Odnosi s klijentima u e- poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 20.

<sup>157</sup> Ibidem.

Dosad provedenim testiranjima zamjera se prevelika specifičnost, odnosno usmjerenost samo na konkretne slučajeve izbora i lojalnost kupaca određenim proizvodima, proizvođačima i/ili markama. Pobornici takvog mišljenja drže kako bi istraživanja takvog tipa u budućnosti valjalo usmjeriti prema odnosima (relacijama) osobnosti i procedura koje kupci prakticiraju prilikom pristupanja, modificiranja, pojednostavnjenja i reagiranja na utjecaje ili stimulanse iz okoline.<sup>158</sup>

#### 4.2.2.5. Stil života

Stil života održava opće značajke načina življenja ljudi te njihova trošenja raspoloživog vremena i novca. Njegova važnost proizlazi iz toga što on omogućuje stvaranje uvida u obrasce ponašanje društva kao cjeline, te može biti prikladan za identificiranje različitih segmenata tržišta. Najveća korist od analize stila života jest mogućnost utvrđivanja profila stila života. Istraživači u tom području otkrili su kako postoje neki opći profili stila života, ali jednako tako i profili specifični s obzirom na proizvod.<sup>159</sup>

Profili specifični s obzirom na proizvode otkrivaju tko su korisnici određenih proizvoda. Profili stila života mogu korisno poslužiti pri segmentaciji tržišta i odabiru ciljnih skupina prema kojima će se usmjeravati kampanje.<sup>160</sup>

---

<sup>158</sup> Paninan, Ž., Odnosi s klijentima u e- poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 21

<sup>159</sup> Ibidem.

<sup>160</sup> Ibidem.

#### 4.2.2.6. Stavovi

Stavovi su naučene predispozicije za odgovaranje na objekt ili klasu objekata na dosljedno naklonjen ili nenaklonjen način. U tržišnom kontekstu to može biti proizvod, robna marka, usluga, prodavaonica ili čak agent u kontakt centru. Prema G.W. Allportu<sup>161</sup>, pod stavom se podrazumijeva neutralnu i mentalnu spremnost formiranu na osnovi iskustva, koja provodi direktan ili dinamičan utjecaj na reagiranje pojedinca na objekte i situacije s kojima dolazi u dodir.<sup>162</sup>

Unatoč razlikama u definicijama brojnih teoretičara na ovom području, može se zaključiti da je koncept stavova složen i povezan s mnogim drugim konceptima, poput percepcije, učenja i motivacije. Važno je uočiti, a u tome se slažu praktično svi teoretičari, da se čovjek ne rađa sa određenim stavovima već ih stvara tijekom života. Oni, dakle, nisu urođena nego naučena ljudska osobina. Stavovi nisu trenutne, dugoročne, ni trajne prirode, već se stavovi mjenjaju i uče. Psihologija podrazumijeva kako postoje tri glavna izvora iz kojih se izvode stavovi ljudi:<sup>163</sup>

- Osobno iskustvo: predstavlja nedvojbeno presudni segment za oblikovanje stavova pojedinaca. Primjerice, dobro iskustvo kupca s nekim proizvodom ili uslugom stvorit će njegov pozitivan stav i od njega učiniti zadovoljnog, a onda i lojalnog, odnosno privrženog klijenta.
- Društveni utjecaji: djeluju na oblikovanje stavova pojedinca, i to zbog međuzavisnosti pripadnika društvene skupine, sustava vrijednosti koji njegova referentna skupina podržava i norma koje nameće.
- Emocije: neki se stavovi stvaraju pod utjecajem bilo trenutnih ili konstantnih emocija pojedinaca. Primjerice, kontroverzni ljudi teško prihvaćaju tehnološke novitete, dok ih oni koji su po prirodi skloni eksperimentiranju, prihvaćaju lakše.

Stavovi čine standarde ili okvire za razumijevanje, odnosno znanje o svijetu. Ljudi teže predvidivosti, dosljednosti i postojanosti percepcije svijeta u kojem žive i interakcija koje s njim održavaju.

---

<sup>161</sup> Gordon Willard Allport- američki psiholog. Jedan od pionira na području proučavanja osobnosti.

<sup>162</sup> Paninan, Ž., Odnosi s klijentima u e- poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 22.

<sup>163</sup> Ibidem. str. 23.

Istraživači su do sada razvili brojne modele stavova ljudi, pri čemu većina njih ima višeatributni karakter (stavove objašnjavaju pomoću više njihovih atributa). U kontekstu istraživanja ponašanja kupaca to znači da se njihove odluke zasnivaju na kompleksnim a ne jednostavnim stavovima prema proizvodima, uslugama, ponuđačima, uvjetima prodaje i slično, koji nastaju prožimanjem raznih čimbenika.<sup>164</sup>

#### 4.2.3. Proces donošenja odluke

Odluka predstavlja odabir jedne mogućnosti između dvije ili više ponuđenih. Drugim riječima, za donošenje odluke moraju postojati alternative. Odluka kupaca da kupi ili ne kupi proizvod ili uslugu važan je trenutak za većinu ponuđača, jer pokazuje uspješnost strategije i dali je postignut zadaci cilj. Prema tome, ponuđače osobito zanima proces donošenja odluka kupaca. Teorije odlučivanja kupaca razlikuju se ovisno o pretpostavkama istraživača o prirodi čovjeka. Različiti modeli kupaca opisuju kupce i njihove procese odlučivanja na vrlo različite načine, stoga postoje četiri osnovna modela.<sup>165</sup>

- Ekonomsko gledište. U okviru teorijske ekonomije, koja prikazuje svijet savršene konkurencije, kupci se često karakteriziraju kao oni koji donose racionalne odluke. Taj model, poznat kao teorija o ekonomskom čovjeku, iz brojnih razloga nailazi na kritike istraživača kupaca. Da bi se racionalno ponašao u ekonomskom smislu, kupac bi morao biti svjestan svih postojećih alternativa proizvoda ili usluga, biti sposoban točno procijeniti svaku alternativu s obzirom na njezine prednosti i nedostatke i biti sposoban odabrati najbolju alternativu. Međutim, u stvarnosti kupci rijetko raspoložu sa svim tim informacijama ili približno točnim informacijama ili barem adekvatnim stupnjem zanimanja ili motivacije potrebne za donošenje tzv. „savršene odluke.
- Pasivno gledište. Suprotno je racionalnom ekonomskom gledištu. U pasivnom gledištu, kupci se uzimaju kao impulzivni i iracionalni, spremni pokoriti sa

---

<sup>164</sup> Paninan, Ž., Odnosi s klijentima u e- poslovanju, Sinergija, Zagreb, 2003., str. 24

<sup>165</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 466.



ciljevima i sredstvima ponuđača. Barem do određenog stupnja, u skladu s pasivnim modelom vladali su se uspješni trgovni starije generacije, naučeni da kupca smatraju predmetom kojim se može manipulirati. Glavna slabost pasivnog modela je neuviđanje da kupac igra jednaku važnu, ako ne i dominantnu ulogu u situacijama kupovine.

- Kognitivno gledište. Kupci se opisuju ili kao prijemljivi za proizvode ili usluge ili kao oni koji se daju u aktivnu potragu za proizvodima i uslugama koje ispunjavaju njihove potrebe i obogaćuju im život. Kognitivni se model koncentrira na procese kojima kupci traže i vrednuju informacije o odabranim markama i trgovinama.
- Emocionalno gledište. Iako odavno svjesni emocionalnog ili impulzivnog modela donošenja odluka kupaca, ponuđači preferiraju o kupcima misliti u skladu s ili ekonomskim ili pasivnim modelom. U stvarnosti su, kupci skloni povezivati duboke osjećaje ili emocije, kao što su radost, strah, ljubav, nada, seksualnost, mašta, pa čak i „čarolija“ s određenim kupovinama.

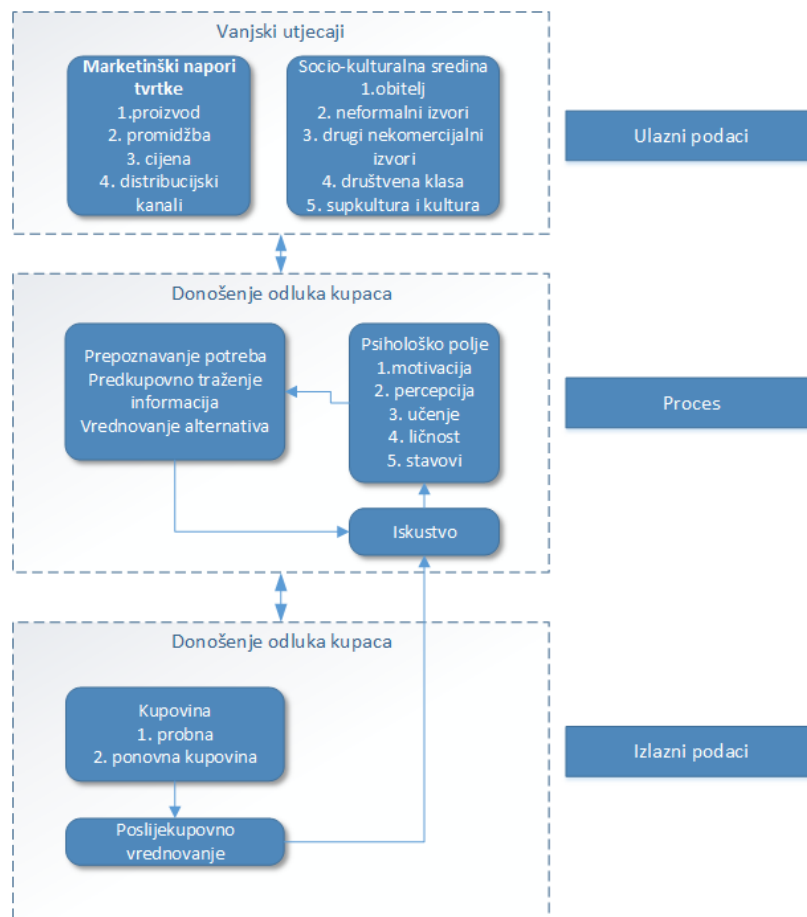
Pregledni model donošenja odluka kupaca povezuje psihološke, društvene i kulturalne pojmove. Taj model odlučivanja ima tri skupa varijabli: varijable ulaznih podataka, varijable procesa i varijable izlaznih podataka. Varijable ulaznih podataka, koje utječu na proces donošenja odluke, uključuju aktivnosti komercijalnog marketinga, kao i nekomercijalne utjecaje iz sociokulturalne okoline kupaca. Na varijable procesa odlučivanja utječe psihološko polje kupaca. Psihološko polje utječe na kupčevo prepoznavanje potrebe, pretkupovno traženje informacija i ocjenu alternativa. Izlazni podaci modela uključuju samu kupovinu (probnu ili ponovnu kupnju) i poslijekupovno vrednovanje. I pretkupovno i poslijekupovno vrednovanje pruža kupčevom psihološkom polju povratnu informaciju u obliku iskustva te utječe na budući proces odlučivanja. Ponašanje kupaca ne uključuje samo odlučivanje o kupovini ili čin kupovine; ono uključuje i različita iskustva u svezi s uporabom ili konzumiranjem proizvoda i usluga. Također, uključuje osjećaj ugode i zadovoljstva koji proizlazi iz posjedovanja ili sakupljanja „stvari“.<sup>166</sup>

---

<sup>166</sup> Kanuk, L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 466.

Rezultati konzumiranja su promjene u osjećajima, raspoloženjima i stavovima; bolji životni stil; poboljšana slika o sebi; zadovoljenje potrebe vezane za potrošnju; pripadanje grupama, izražavanje i zabavljanje samog sebe. Između ostalog, potrošnja uključuje jednostavnu korisnost uporabe boljeg proizvoda ili usluge.<sup>167</sup>

Slika 25. Jednostavni model donošenja odluka kupaca



Izvor 30. Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 466.

<sup>167</sup> Kanuk. L. L., Schiffman G. L., Ponašanje potrošača, Mate d.o.o., Zagreb, 2004., str. 466.

### 4.3. Zadovoljavanje potreba kupaca

Podpoglavlje prikazuje opis očekivane vrijednosti za kupce, načine praćenja zadovoljstva kupaca te je prikazan način mjerenja zadovoljstva kupaca.

#### 4.3.1. Očekivana vrijednost za kupce

Očekivana vrijednost je klijentova poredodžba o tome na koji način proizvod ili usluga ispunjavaju njegove potrebe, želje i zahtjeve, odnosno kako će i u kojoj mjeri proizvod ili usluga ostvariti očekivanu svrhu. Današnje tvrtke suočene su s najizraženijom konkurencijom do sada. Tvrtke imaju bolju poziciju ako su usmjerene na kupce, ako su im osnovne vrijednosti ljudi, a ne stvari. Kupci po pravilu žele maksimizirati odnos uloženog i dobivenog za uloženo. Upravo to je za tvrtke onaj često neprepoznatljiv dio kupovnog procesa na osnovi kojeg klijenti procjenjuju alternative. To je procjena vrijednosti za njih, vrijednosti koju očekuju i koju procjenjuju prije kupnje, a koju će iskusiti tek nakon kupnje i tijekom upotrebe i vlasništva nad proizvodom ili uslugama. Na osnovi toga oni procjenjuju proizvode i usluge koje žele kupiti i koje su kupili.<sup>168</sup>

To određuje njihova očekivanja. Kupnjom proizvoda i usluga, njihovom upotrebom oni ispunjavaju ili ne ispunjavaju svoja očekivanja i opravdavaju kompromis koji su napravili kupnjom.<sup>169</sup>

Na osnovi toga oni procjenjuju proizvode i usluge koje žele kupiti i koje su kupili. To određuje njihova očekivanja. Kupnjom proizvoda i usluga, njihovom upotrebom oni ispunjavaju ili ne ispunjavaju svoja očekivanja i opravdavaju kompromis koji su napravili kupnjom. To određuje njihovo zadovoljstvo koje utječe na njihovu lojalnost toj tvrtki i/ili proizvodu i usluzi. Očekivana vrijednost za kupce je prepostavka po kojoj odabiru i kupuju proizvode i usluge za koje spoznaju da će im pružiti najveću vrijednost, ona čini spoznatu ukupnu korist u odnosu na spoznate ukupne štete. Kupci određuju vrijednost na osnovi

---

<sup>168</sup> Vranašić T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 90.

<sup>169</sup> Ibidem.

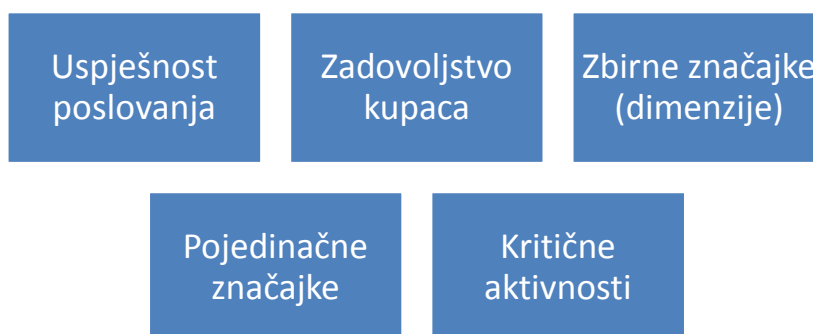
spoznatih koristi od proizvoda i usluga, tj. svih dimenzija koje proizvod ili usluga imaju s obzirom na troškove, štete koje će pretrpjeti kupnjom tog proizvoda. Dakle, rezultat odnosa spoznate vrijednosti i spoznatih troškova jest očekivana vrijednost; ona je rezultat kompromisa i kao takva označuje ono što kupci očekuju od proizvoda ili usluge.<sup>170</sup>

Teoretski, kupovne su odluke pretpostavljeni rezultati usporedbe koristi određenog proizvoda i usluga i drugih načina trošenja novca i drugih proizvoda koji su na tržištu. Kupci će biti lojalni proizvodu i usluzi a na taj način i tvrtki, tako dugo dok on nudi veću vrijednost za novac usporedbi s konkurentskim proizvodima. Tu valja napomenuti da sama očekivana vrijednost mora biti u skladu s doživljenom ili iskušanom vrijednosti tijekom vremena, a što se otkriva praćenjem zadovoljstva kupaca.<sup>171</sup>

#### 4.3.2. Praćenje zadovoljstva kupaca

Proces praćenja zadovoljstva kupaca sastoji se od pet ključnih koraka ili razina. Praćenje je zadovoljstva odraz internog i eksternog procesa kreiranja zadovoljstva kupaca. Na slici su prikazane sve aktivnosti koje se kreću u oba smjera.<sup>172</sup>

Slika 26. Proces mjerenja zadovoljstva kupaca



Izvor 31. Vranašić T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 91

<sup>170</sup> Vranašić T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 90.

<sup>171</sup> Ibidem.

<sup>172</sup> Ibidem.

Krajnji rezultat praćenja zadovoljstva kupca jest uspješnost poslovanja. Zadovoljstvo kupaca najbolji je prediktor buduće prodaje, i to preko pokazatelja lojalnosti i spremnosti širenja pozitivne usmene predaje. Ali sveukupno zadovoljstvo kupaca uvjetovano je time u kojoj se mjeri ispunjena njihova očekivanja glede primljene vrijednosti.

Vrijednost se promatra preko različitih dimenzija koje imaju različit utjecaj na nju i tvrtka u pružanju vrijednosti kupcima razmatra uglavnom pojedine dimenzije i njihov splet. Svaka se dimenzija sastoji od različitih značajki koje ju određuju a svaka ima različit utjecaj na uspješnost dimenzije. Te utjecaje treba otkriti i preko tih značajki treba unapređivati pojedine dimenzije, tj. njihov splet.<sup>173</sup>

Posljednja sastavnica modela su kritične aktivnosti koje utječu na uspješnost pojedinih značajki, preko njih na uspješnost pojedinih dimenzija i tako sve do uspješnosti poslovanja. Krajnji cilj praćenja zadovoljstva nije zadovoljstvo samo po sebi, već uspješnost tvrtke koja je u pregledavanjućim tržišnim okolnostima pod velikim utjecajem lojalnosti kupaca, odnosno njihove ponovne kupnje. Lojalnost kupaca i njihova spremnost širenja pozitivne usmene predaje (preporuke) ovisi o njihovom zadovoljstvu primljenom vrijednosti. Analizom podataka o zadovoljstvu i prvenstveno njihovim praćenjem, tvrtki se otkrivaju smjernice o tome što mora poboljšati tijekom vremena; ona mora naprijedivati kritične aktivnosti (i/ili značajke) da bi kupcima pružila uvijek kad je moguće veću vrijednost od očekivane (ili barem veću u usporedbi s konkurentima) ili, u krajnjem slučaju, vrijednost koja je u skladu s njihovim očekivanjima. Izgradnju modela praćenja zadovoljstva kupaca treba prepoznati kao osnovu informacijskog (pod)sustava zadovoljstva kupaca kao unutarnjeg dijela informacijskog sustava u onim tvrtkama u kojima postoji informacijski sustav. Stoga uspostavu modela treba promatrati preko određivanja procedure (načina, metoda i statističkih tehnika) za obradu prikupljenih podataka i njihovo analiziranje te preko načina trajnog praćenja i uspoređivanja pojedinih rezultata tijekom vremena, a na osnovi rezultata različitih razdoblja. Svakako da praćenje ima smisla ako se stalno poduzimaju aktivnosti za unapređivanje onih stvari (kritičnih procesa, značajki) koje imaju utjecaj na zadovoljstvo kupaca.<sup>174</sup>

---

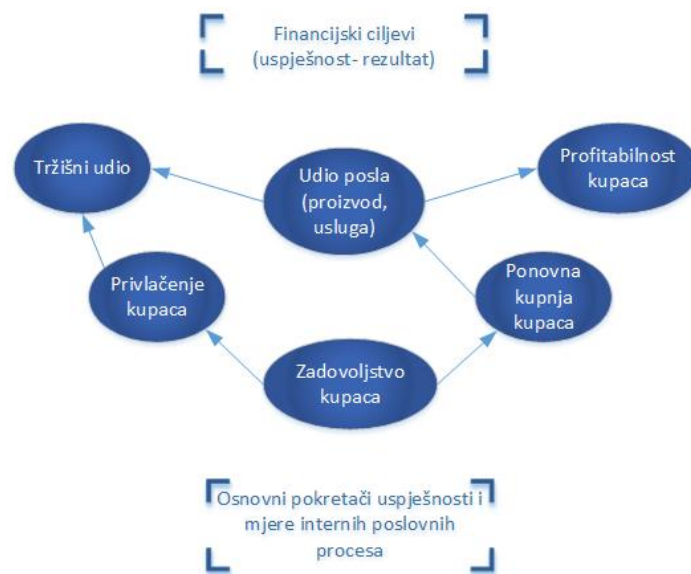
<sup>173</sup> Vranašić T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 91.

<sup>174</sup> Ibidem. str. 92.

Ključne etape praćenja zadovoljstva kupaca koje trebaju biti u potpunosti osmišljene i u vezi s kojima je potrebno postojanje konsenzusa na najvišim razinama upravljanja prije nego li se započne sa samim mjerenjem toga zadovoljstva, jesu:<sup>175</sup>

- Način određivanja i mjerenja uspješnosti značajki zadovoljstva
- Način prikazivanja rezultata i općenitog zadovoljstva
- Uviđanje važnosti indeksa zadovoljstva kao mjere uspješnosti.

Slika 27. Pogled na kupce: osnovne mjere uspješnosti



Izvor 32. Vranašić T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 93.

#### 4.3.3. Mjerenje zadovoljstva kupaca

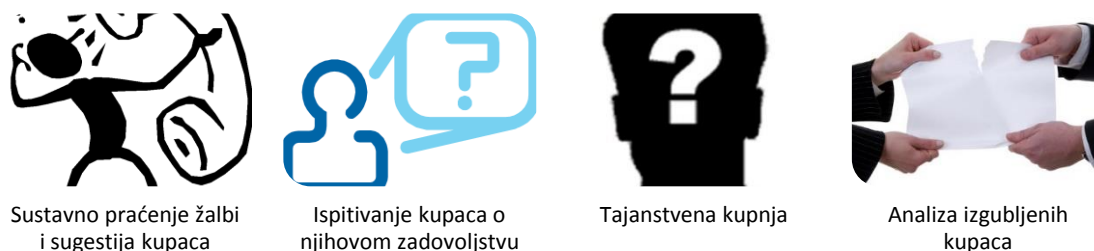
Istraživanja zadovoljstva kupaca mogu se razlikovati prema pristupu (reaktivan nasuprot proaktivnom pristupu) i prema metodi prikupljanja podataka (promatranje ili

<sup>175</sup> Vranašić T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 93.

ispitivanje). Jednako je tako moguće promatranje zadovoljstva kupaca putem kvalitativnih ili kvantitativnih analiza ovisno o načinima i mogućnostima.<sup>176</sup>

Prema Kotleru, neki od načina istraživanja, tj. praćenja zadovoljstva kupaca sastoji se od četiri elemenata prikazanih na donjoj prikazanoj slici.

Slika 28. Načini istraživanja zadovoljstva kupaca



Izvor 33. Autor

Sustav za praćenje pritužbi i sugestija može biti izrazito značajan izvor podataka za praćenje kupaca. Tvrtke usmjerene na kupce učiti će jednostavnim proces prikupljanja žalbi i sugestija svojih kupaca. Tvrtke su prepoznale važnost praćenja pritužbi kupaca te se iskazuje trend uspostavljanja odjela za prikupljanje pritužbi unutar tvrtki i raznih načina za poticanje i olakšavanje kupcima da daju svoje pritužbe. Kupcima je potrebno na svaki način dati do znanja da će njihove pritužbe biti uzete u obzir i da je tvrtka svjesna da će nešto trebati popraviti ili promjeniti. Uz prigodu za pretvaranje nezadovoljstva u zadovoljstvo, pritužbe su značajan pokazatelj toga što čini nezadovoljstvo kupaca, s kojim problemima se oni sučeljavaju a koje prije kupnje nisu očekivali. Pritužbe mogu tvrtki poslužiti kao izvrstan dodatni izvor podataka za praćenje zadovoljstva kupaca, i to u prvim etapama određivanja što je vrijednost za kupce, na što kupci imaju pritužbe i što se mora otkloniti da bi se postiglo njihovo zadovoljstvo.<sup>177</sup>

<sup>176</sup> Vranašić T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 195.

<sup>177</sup> Ibidem.

Jednako tako ti podaci mogu služiti kao stalni pokazatelj aktivnosti unapređenja zadovoljstva kupaca nakon poduzimanja tih aktivnosti. Pri uspostavljanju sustava za praćenje pritužbi treba skrenuti pozornost na: <sup>178</sup>

- Informacije iz tog odjela treba redovito dostavljati svim razinama upravljanja, a posebice s njima moraju biti upoznate najviše upravljačke razine u tvrtki.
- Osoblje koje prima pritužbe mora imati znanja, pravo i odgovornost za brzo rješavanje problema kupaca ili barem usmjeravanje na one odjele, ljude, kojima je dužnost te probleme otkloniti u najkraćem mogućem roku da bi se nezadovoljstvo kupaca pretvorilo u zadovoljstvo.
- Zaposlenici koji prikupljaju pritužbe moraju imati znanja i sposobnosti zamjeniti sve nijanse u pritužbama (različiti se ljudi različito izražavaju), klasificirati pritužbe i dalje ih proslijediti na obradu, a pri tome paziti da im neka značajna pritužba ili sugestija ne promakne ili da ju procjene nevažnom.

Sustav za praćenje pritužbi je, značajan izvor dodatnih podataka za praćenje zadovoljstva kupaca, ali treba upozoriti i na njegova ograničenja: uglavnom prati nezadovoljstvo, tj. probleme u primjeni proizvoda ili usluge, te stoga je okarakteriziran kao podloga za praćenje nezadovoljstva; također, koliko god bio za kupce jednostavan, pritužbe će davati samo oni koji imaju određene probleme i koji se žele žaliti.<sup>179</sup> Tajanstvena kupnja pristup je u kojem se tajanstvena osoba predstavlja kao potencijalni ili stvarni kupac i prolazi cijeli kupovni proces. Tajanstvena osoba je svakako nepoznata osoba za prodajno osoblje, a zapravo je israživač kojemu je namjera prikupljanje iskustava u poslovanju s tvrtkom. Takav kupac može tražiti neke dodatne pogodnosti i uopće se predstaviti kao „težak“ kupac. Njegov cilj je uočiti sve ključne trenutke tijekom procesa kupnje. Taj se pristup uglavnom primjenjuje na mjerenje uspješnosti na prodajnim mjestima ili kanalima. Cilj je u što većoj mjeri uočiti i izmjeriti sve dobre i loše stvari u kupovnom procesu, koje treba kvantificirati. Svakako da se tu javlja problem subjektivnosti tajanstvenog kupca; on mora biti dobro obučen da zapaža važne stvari, da ih zapamti i nakon kupnje ih evidentira u odgovarajuće obrasce.<sup>180</sup>

---

<sup>178</sup> Vranašić T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 195.

<sup>179</sup> Ibidem. str. 196.

<sup>180</sup> Ibidem.



Analiza izgubljenih kupaca podrazumijeva kontaktiranje bivših kupaca koji su iz nekog razloga prestali biti tvrtkini kupci. Upravo su ti razlozi cilj analize: zašto je netko tko je bio kupac (kraće ili duže) a sada to više nije? Otkrivanje tih razloga važno je za tvrtku. Ne samo da tvrtka tom analizom otkriva razloge zbog kojih su je kupci napustili, već je analiza izgubljenih kupaca najuvjerljivije sredstvo kojim tvrtka može ponovno privući kupce koji su u procesu napuštanja tvrtke. Svi navedeni načini nisu jednako zastupljeni i nemaju jednaku važnost u praćenju zadovoljstva kupaca kao temeljne odrednice upravljanja. Pri tome se misli na relativnu manju važnost i primjenjivost tehnike tajanstvene kupnje i analize izgubljenih kupaca, dok se ispitivanje kupaca i praćenja žalbi i sugestija često primjenjuje.<sup>181</sup>

U svrhu određivanja zadovoljstva kao dodatni izvori mogu poslužiti interni načini praćenja zadovoljstva, a to su ranije navedeni načini: tajanstvena kupnja, analiza izgubljenih kupaca i sustav praćenja pritužbi i sugestija. Oni služe kao dodatni interni izvori i mogu pokazati kako tvrtka uspijeva zadovoljiti kupce po vlastitom mišljenju, ali važnije je otkrivanje kako tvrtka zadovoljava kupce po mišljenju kupaca. Zato, uz uzimanje u obzir važnosti internih izvora, eksterni izvori predstavljaju temelj praćenja zadovoljstva kupaca. Dva učinkovita načina određivanja značajki i samog zadovoljstva kupaca jesu:<sup>182</sup>

- Analiza uspješnosti: usmjerava se na spoznaju uspješnosti tvrtke kroz pojedine dimenzije vrijednosti proizvoda ili usluga. Ta se analiza usmjerava na otkrivanje razine uspješnosti pojedinih značajki i otkrivanje njihova utjecaja na zadovoljstvo. Prema utjecaju značajke se mogu podijeliti na one s velikim utjecajem i na one s malim utjecajem, a prema uspješnosti na one s velikom uspješnosti i one s malom uspješnosti.
- Analiza jaza uspješnosti u odnosu na konkurentima: zapravo je analiza uspješnosti nadopunjena podacima o konkurentu za kojeg se ispitivanje također obavljalo. U toj se analizi uočavaju komparativne prednosti ili nedostaci.

---

<sup>181</sup> Vranašić T., Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb, 2000, str. 196.

<sup>182</sup> Ibidem. str. 197.

## 5. ZAKLJUČAK

Razvojem suvremenih informacijskih tehnologija i interneta, informacije postaju dostupne svima. Za stvarnije konkuretske prednosti na postavljenim standardima tržišta potrebno je uz kvalitetnu uslugu ili proizvod ponuditi dodatnu vrijednost za kupce. U svrhu stvaranja zadovoljnih kupaca, tvrtke moraju kroz istraživanje identificirati potrebe kupaca, razviti vrijednost i kontinuirano pratiti i reagirati na zahtjeve svojih kupaca. Zadovoljan kupac predstavlja temelj za uspješno poslovanje u 21. stoljeću.

Hipoteze rada bile su:

H1: Samo uspješnim upravljanjem odnosom sa kupcima moguće je osvariti poslovni rezultat na tržištu u 21. stoljeću.

H2: Prilikom definiranja poslovne strategije mora se uzeti u obzir položaj organizacije na tržištu i njezin odnos s kupcima.

H3: Poslovna strategija temeljena na načelima upravljanja odnosa sa kupcima može pozitivno djelovati na poslovanje organizacije.

Sve postavljene hipoteze potvrđene su kroz rad.

Temeljni zaključci doneseni kroz ovaj rad su:

1. Temeljni čimbenik za uspješno poslovanje na tržištu u 21. stoljeću je kupac.
2. Osnovni elementi uspješnog poslovanja tvrtke jest stvaranje vrijednosti za kupca.
3. Dugoročni uspjeh tvrtke temelji se na superiornom zadovoljenju potreba svojih kupaca.
4. Tržište se sastoji od mnogo različitih kupaca sa različitim karakteristikama, potrebama i zahtjevima, stoga je prilikom razvoja poslovne strategije potrebno odrediti ciljnu skupinu kako bi se diferenciranjem ponude razvila konkurentska prednost na tržištu.
5. Za uspješno stjecanje kupaca i njihovo zadržavanje, potrebna je stalna interakcija u svrhu stvaranja kontinuiranog poboljšanja usluge i dodatne vrijednosti.
6. Poslovna strategija temeljena na upravljanju odnosom s kupcima predstavlja integraciju svega što je vezano za kupce sa svrhom ostvarivanja dugoročnog odnosa s njima kroz pristup temeljen na stalnoj interakciji i razvojem suradnje maksimalno prilagođene potrebama kupaca.

7. Za stvaranje dugoročnog odnosa s kupcima sa ciljem razvoja uspješne poslovne strategije tvrtka mora ispunjavati očekivanja kupaca, kreirati vrijednost, djelovati proaktivno u stvaranju zadovoljstva za kupce, efikasno upotrebljavati vrijeme, omogućiti laku interakciju i dostavljati kupcima sve informacije koje su potrebe za donošenje lake i brze odluke.
8. Poslovna strategija usmjerena na mjerenje, kontinuirano praćenje i povećanje zadovoljstva kupaca značno utječe na zadržavanje kupaca.
9. Upravljanje odnosom s kupcima je poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s kupcima u svrhu optimiziranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku.
10. Informatička tehnologija može pružiti kvalitetno i efikasno upravljanje odnosom s kupcima, ukoliko je tvrtka prihvatila stvaranje zadovoljstva kupaca kao temeljnu poslovnu strategiju.
11. Tehnologija, poslovna orijentiranost i kvalitetna komunikacija s kupcima je preduvjet za stvaranje uspješnog odnosa s kupcima.
12. Najuspješnije tvrtke na tržištu su one koje stvaraju i pružaju superiornu vrijednost svojim kupcima u odnosu na konkurenciju.

# POPIS LITERATURE

## 1. KNJIGE:

1. BURNETT, K.,:  
**Key Customer realtionship management**, Pearson Education Limited, GB , 2001.
2. DYCHE. J.:  
**The CRM Handbook: A business guide to customer relationship management**, Pearson Education Corporate Sale Division, USA, 2002.
3. FOXALL, R., G., GOLDSMITH, E., R., BROWN, S.:  
**Psihologija potrošnje u marketingu**, Naklada Slap, Jastrebarsko, 2007.
4. KANUK. L. L., SCHIFMAN G.L.:  
**Ponašanje potrošača**, Mate d.o.o., Zagreb, 2004.
5. KOTLER. P. :  
**Osnove marketinga**, Mate d.o.o., Zagreb, 2006.
6. McDONALD, M., ROGERS, B.:  
**Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives**, Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998.
7. MULLER. J.:  
**Upravljanje odnosom klijentima primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti**, Delfin, Zagreb, 2005.
8. PANINIAN, Ž.:  
**Odnosi s klijentima u e- poslovanju**, Sinergija, Zagreb, 2002.
9. REYNOLDS, J.:  
**A practical guide to CRM**, CMP books, New York, 2002.
10. SEYBOLD, P.:  
**The customer revolution**, Crown Business- Member of the Crown Publishing Group, New York
11. VRANAŠIĆ. T.:  
**Upravljanje zadovoljstvom klijenata**, Golden marketing, Zagreb, 2000

## 2. INTERNET IZVORI:

12. SEVEROVIĆ. K.:  
**Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga-doktorski rad**, Varaždin, 2013.,  
<[http://services.foi.hr/thesis\\_phd/rad\\_severovic.pdf](http://services.foi.hr/thesis_phd/rad_severovic.pdf) > (5.11.2014)
13. VULIĆ. D.,  
**Upravljanje odnosima s klijentima-diplomski rad**, Sveučilište u Splitu, Split, 2014.,  
<<e-lib.efst.hr/2014/2120666.pdf> > (5.11.2014)

## POPIS SLIKA

	Stranica
Slika 1. Informatizacija marketinga .....	11
Slika 2. Informatizacija prodaje.....	12
Slika 3: Informatizacija usluga .....	12
Slika 4. CRM piramida.....	14
Slika 5. Ocjenjivanje pojedinih faktora .....	22
Slika 6. Financijski ishodi implementacije CRM programa .....	23
Slika 7. Pogodnosti od CRM implementacije sa stajališta povećanja prihoda.....	24
Slika 8. Pogodnosti od CRM implementacije sa stajališta smanjenja troškova .....	25
Slika 9. Komponente CRM-a .....	27
Slika 10. Pogodnosti koje se kupcima mogu pružiti .....	33
Slika 11. Predfaza upravljanja odnosa s ključnim kupcem .....	36
Slika 12. Rana faza upravljanja odnosom s ključnim kupcem .....	36
Slika 13. Srednja faza upravljanja odnosom s ključnim kupcem .....	37
Slika 14. Partnerska faza upravljanja odnosom s ključnim kupcem .....	38
Slika 15. Sinergijska faza upravljanja odnosom s ključnim kupcem .....	39
Slika 16. Primjer prodajne organizacijske tvrtke .....	40
Slika 17. Modeli B2B modela poslovanja tvrtke na internetu.....	47
Slika 18. Primjer Likertove skale .....	62
Slika 19. Skale rangova .....	62
Slika 20. Šest koraka u segmentaciji tržišta, odabiru ciljnog tržišta i pozicioniranju ..	66
Slika 21. Osnovni koncept marketinga.....	71
Slika 22. Sintetički model čimbenika od utjecaja na ponašanje kupaca .....	72
Slika 23. Pamćenje kao okosnica procesa učenja.....	76
Slika 24. Elementi motivacijske situacije.....	78
Slika 25. Jednostavni model donošenja odluka kupaca.....	85
Slika 26. Proces mjerenja zadovoljstva kupaca.....	87
Slika 27. Pogled na kupce: osnovne mjere uspješnosti .....	89
Slika 28. Načini istraživanja zadovoljstva kupaca .....	90

## POPIS TABELA

Stranica

Tablica 1. Razine upravljanja odnosa s kupcima .....	12
Tablica 2. Faktori uspjeha CRM inicijative uz primjere njihova mogućeg statusa.....	18
Tablica 3. Faktori za utvrđivanje spremnosti tvrtke na implementaciju CRM-a. ....	20
Tablica 4. CRM tehnologija u službi ostvarenja glavnih imperativa CRM-a .....	31
Tablica 5. Usporedba prednosti anketa provedenih putem pošte, telefona, te izravnog intervjua.....	61