

# Upravljanje odnosima s potrošačima

---

**Parač, Anamarija**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Polytechnic of Šibenik / Veleučilište u Šibeniku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:143:690257>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-07**

*Repository / Repozitorij:*

[VUS REPOSITORY - Repozitorij završnih radova  
Veleučilišta u Šibeniku](#)



**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**Anamarija Parač**

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S POTROŠAČIMA**

**Završni rad**

**Šibenik, 2023.**

**VELEUČILIŠTE U ŠIBENIKU**  
**ODJEL MENADŽMENT**  
**SPECIJALISTIČKI DIPLOMSKI STRUČNI STUDIJ**  
**MENADŽMENT**

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S POTROŠAČIMA**

**Završni rad**

**Kolegij:** Marketing menadžment

**Mentor:** Dr. sc. Jelena Šišara, v.pred.

**Studentica:** Anamarija Parač

**Matični broj studenta:** 1219061031

**Šibenik, travanj 2023.**

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, Anamarija Parač, studentica Veleučilišta u Šibeniku, JMBAG 1219061031 izjavljujem pod materijalnom i kaznenom odgovornošću i svojim potpisom potvrđujem da je moj završni rad na specijalističkom diplomskom stručnom studiju Menadžment pod naslovom: Upravljanje odnosima s potrošačima isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

U Šibeniku,

Studentica:

---

## **UPRAVLJANJE ODNOSIMA S POTROŠAČIMA**

ANAMARIJA PARAČ

Park Pobjede 17, 31400 Đakovo, [anamarijaparac123@gmail.com](mailto:anamarijaparac123@gmail.com)

### Sažetak rada

Potrošač je ključ poslovanja svakog suvremenog poduzeća jer upravo mu on donosi profit te mu omogućava rast, razvoj i opstanak. Ukoliko poduzeće nema dovoljno dobro razvijen koncept upravljanja odnosima s potrošačima, zasigurno neće rasti, razvijati se pa ni opstati. Tim konceptom poduzeće treba zadovoljiti potrebe, želje i zahtjeve potrošača što se posebno naglašava posljednjih godina, budući da su one sve veće, a paralelno je i tržište sve dinamičnije te je konkurencija sve veća.

Lidl je primjer poduzeća koje uspješno posluje već dugi niz godina na mnogim svjetskim tržištima i, pri tome, puno pažnje posvećuje svojim potrošačima. Ovo poduzeće uspješno upravlja odnosima sa svojim potrošačima te konstantno razvija programe lojalnosti od kojih se najviše ističe Lidl Plus digitalna kartica. Korištenjem te kartice članovi programa lojalnosti imaju razne pogodnosti u obliku popusta, nagrada i kupona. Međutim, kao i svako drugo uspješno poduzeće, i Lidl ne treba stati na ovome što je do sada postigao već treba i dalje uvoditi neke nove dodatne mogućnosti za svoje potrošače. Time bi postigao još veću lojalnost postojećih, ali bi i privukao neke nove potrošače.

Ključne riječi: potrošač, upravljanje odnosima s potrošačima, Lidl, Lidl plus digitalna kartica

(48 stranica / 17 slika / 1 tablica / 27 literaturnih navoda / jezik izvornika: hrvatski)

Rad je pohranjen u: Knjižnici Veleučilišta u Šibeniku

Mentorica: Jelena Šišara, dr.sc., v. pred.

Rad je prihvaćen za obranu:

## BASIC DOCUMENTATION CARD

---

Polytechnic of Šibenik

Final paper

Department of Management

Specialist graduate professional study of Management

### **CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT**

ANAMARIJA PARAČ

Park Pobjede 17, 31400 Đakovo, [anamarijaparac123@gmail.com](mailto:anamarijaparac123@gmail.com)

#### Abstract

The customer is the key to the business of every modern company because it is he who brings him profit and enables him to grow, develop and survive. If the company does not have a sufficiently well-developed concept of customer relationship management, it will certainly not grow, develop or even survive. With this concept, the company should satisfy the needs, wishes and demands of customers, which has been especially emphasized in recent years, since they are getting bigger, and at the same time, the market is becoming more dynamic and the competition is increasing.

Lidl is an example of a company that has been operating successfully for many years in many world markets and, at the same time, pays a lot of attention to its customers. This company successfully manages relations with its consumers and constantly develops loyalty programs, the most outstanding of which is the Lidl Plus digital card. By using this card, members of the loyalty program have various benefits in the form of discounts, prizes and coupons. However, like any other successful company, Lidl should not stop at what it has achieved so far, but should continue to introduce some new additional options for its customers. This would achieve even greater loyalty of the existing ones, but would also attract some new customers.

Keywords: customer, customer relationship management, Lidl, Lidl plus digital card

(48 pages / 17 figures / 1 table / 27 references / original in Croatian language)

Paper deposited in: Library of Polytechnic of Šibenik

Supervisor: Jelena Šišara, dr.sc., v. pred.

Paper accepted:

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
2. POTROŠAČ KAO POJEDINAC.....	2
2.1. Osobnost potrošača.....	2
2.2. Motivacija potrošača.....	6
2.3. Percepcija potrošača .....	8
2.4. Stvaranje i mijenjanje stavova potrošača.....	13
2.5. Komunikacija i ponašanje potrošača .....	16
2.6. Proces donošenja odluke potrošača .....	19
3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S POTROŠAČIMA (CRM).....	22
3.1. Definiranje pojma CRM-a .....	22
3.2. Elementi CRM-a.....	24
3.2.1. Operativni CRM.....	27
3.2.2. Analitički CRM.....	28
3.2.3. Kolaborativni CRM .....	29
3.3. Karakteristike CRM-a.....	30
3.3.1. Marketing odnosa.....	30
3.3.2. Važnost i uloga zadovoljstva potrošača .....	31
3.3.3. Programi lojalnosti potrošača.....	33
3.4. Ključni čimbenici i faze procesa CRM-a .....	34
3.5. Analiza i mjerenje ponašanja potrošača .....	37
4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S POTROŠAČIMA U PRAKSI NA PRIMJERU PODUZEĆA LIDL .....	40
4.1. Općenito o poduzeću .....	40
4.2. Članstvo u Lidl programu vjernosti.....	41
4.2.1. Korištenje kupona u trgovini .....	42

4.2.2. Tjedni kuponi i katalogi .....	42
4.2.3. Digitalni račun .....	44
4.2.4. Lidlovi brendovi.....	45
4.2.5. Lidl tombola.....	46
4.3. Prijedlozi za unaprjeđenje procesa realizacije programa lojalnosti.....	46
5. ZAKLJUČAK .....	48
LITERATURA.....	49
POPIS SLIKA .....	51



## 1. UVOD

Iako u prošlosti nisu, u sve više današnjih poduzeća se potrošači nalaze u središtu njihova poslovanja. Naime, kako bi poduzeće opstalo, razvijalo se i raslo, potrebno je da identificira i zadovolji sve potrebe potrošača, i to na efikasniji i brži način od svojih konkurenata. U tome mu može pomoći koncept upravljanja odnosima s potrošačima kojim se žele zadovoljiti potrebe potrošača. U posljednje se vrijeme sve više naglašava važnost ovog koncepta te se ističe njegova glavna svrha, a to je unaprjeđenje odnosa s korisničkom službom, pružanje pomoći u zadržavanju potrošača, povećanje broja potrošača i porast prodaje te, samim time, i profita.

Svrha ovog završnog rada je teorijsko određenje pojmova potrošača i koncepta upravljanja odnosima s njima te prikaz praktične primjene tog koncepta u poduzeću Lidl.

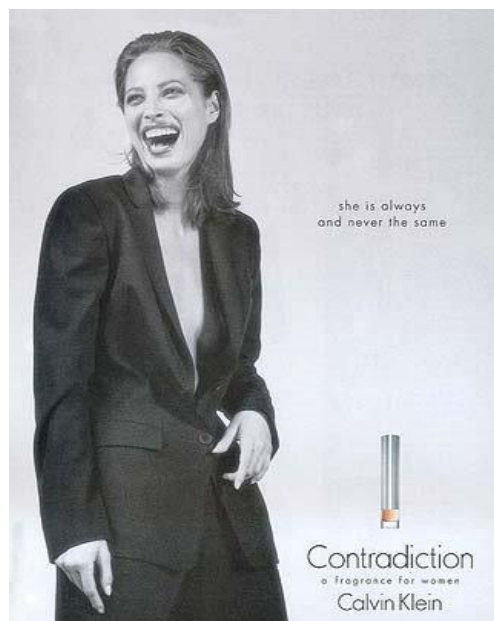
Ovaj je završni rad strukturiran u pet poglavlja od kojih je prvo uvodno. U drugome se poglavlju prikazuje potrošač kao pojedinac, tj. njegova osobnost, motivacija, percepcija, stavovi, komunikacija i ponašanje te, u konačnici, i proces donošenja odluke o kupovini. Treće poglavlje obuhvaća definiranje pojma upravljanja odnosima s potrošačima, prikaz njegovih elemenata, karakteristika te ključnih čimbenika i faza. U četvrtom se poglavlju prikazuje upravljanje odnosima s potrošačima na primjeru svjetski poznatog poduzeća Lidla te se navode prijedlozi za unaprjeđenje istoga. Peto poglavlje obuhvaća zaključna razmatranja autorice, a nakon toga slijede popis literature koja je korištena prilikom pisanja rada i popis slika.

## 2. POTROŠAČ KAO POJEDINAC

Temelj cjelokupnog modernog marketinga čine potrebe potrošača koje su bit koncepta marketinga. Ključ opstanka, profitabilnosti i razvoja poduzeća, usprkos velikoj konkurenciji u njegovoj okolini, nalazi se u njegovoj sposobnosti da identificira i zadovolji sve potrebe potrošača koje nisu zadovoljene, i to brže i bolje od svojih konkurenata (Schiffman i Kanuk, 2004).

### 2.1. Osobnost potrošača

Poduzeća se već dugo vremena pokušavaju približiti potrošačima temeljem njihovih osobina ličnosti. Naime, upravo čimbenici osobnosti u velikoj mjeri utječu na to što će potrošači kupiti te kako će i kada trošiti ono što su kupili. Upravo se zato stručnjaci za marketing i oglašavanje u reklamnim porukama koncentriraju na određene osobine ili crte ličnosti potrošača. Kao primjeri mogu se navesti Philips koji je svoj CD snimač usmjerio na osobnu kreativnost potrošača, potom prirodna izvorska voda Evian apelira na zahtjevne ljude i linija proizvoda za njegu tijela Contradiction Calvina Kleina poziva se na složenost ličnosti („*She is always and never the same*“) (Schiffman i Kanuk, 2004).



Slika 1. Reklamna poruka Calvina Kleina Contradiction

Izvor: <https://perfumeposse.com/2016/05/12/contradiction-calvin-klein-review/>

Teoretičari su na razne načine pristupali istraživanju osobnosti te, dok su jedni za njen razvoj naglašavali dvojni utjecaj naslijeđa i iskustava u ranom djetinjstvu, drugi su naglašavali šire utjecaje društva i okoline i činjenicu da se osobnost stalno razvija tijekom cijelog života. Upravo je zato teško formulirati jedinstvenu definiciju, ali se može reći da osobnost predstavlja „unutarnje psihološke karakteristike koje istodobno određuju i odražavaju način kako osoba reagira na svoju okolinu“ (Schiffman i Kanuk, 2004, str. 94).

Ukorijenjene karakteristike koje se nazivaju osobnošću, tj. ličnošću, utječu na njegov izbor proizvoda. Točnije, one utječu na način reagiranja potrošača na promidžbene napore poduzeća te na to kako, gdje i kada troši određene proizvode i usluge. U istraživanju osobnosti središnju važnost imaju:

- osobnost odražava individualne razlike,
- osobnost je trajna i postojana te
- osobnost je promjenjiva (Schiffman i Kanuk, 2004).

S obzirom da su unutarnje karakteristike pojedinca jedinstvena kombinacija čimbenika, dvije osobe nikada nisu jednake. Međutim, dvoje ljudi može biti jednako po pitanju pojedine karakteristike osobnosti, ali ne i po pitanju ostalih. Osobnost je koristan pojam iz razloga što pomaže poduzeću da podijeli potrošače u različite grupe ovisno o njihovim osobinama. Nadalje, osobnost pojedinca smatra se trajnom i postojanom što je jako važno za ono poduzeće koje pomoću osobnosti nastoji objasniti ili predvidjeti ponašanje potrošača. Postojanost osobnosti dokazuje kako ju je nemoguće mijenjati kod potrošača kako bi se prilagodila određenim proizvodima. Čak i ako je osobnost potrošača postojana, njegovo ponašanje često varira uslijed različitih utjecaja, poput onih psiholoških, socio-kulturnih, okolinskih itd. Dakle, iako je osobnost potrošača relativno stabilna, određeni motivi, potrebe, stavovi i reakcije mogu uzrokovati promjene u njegovu ponašanju. Osobnost je samo jedna od kombinacija čimbenika koji utječu na ponašanje potrošača. Također, osobnost potrošača se može promijeniti uslijed važnih događaja u životu poput rođenja djeteta, smrti voljene osobe, razvoda ili velikog napretka u karijeri. Osobnost pojedinca ne mijenja se samo kao odgovor na nenadane događaje već i kao dio postupnog procesa sazrijevanja (Schiffman i Kanuk, 2004).

Razlikuju se tri temeljne teorije osobnosti:

1. „Freudova,
2. neofreudovska i
3. teorija osobina ličnosti“ (Schiffman i Kanuk, 2004., str. 96).

Svaka od ovih teorija igra važnu ulogu u istraživanju odnosa između osobnosti i ponašanja potrošača.

Prema prvoj se teoriji nesvjesne potrebe ili nagoni nalaze u centru ljudske osobnosti i motivacije. Naime, prema ovoj teoriji se ljudska osobnost sastoji od tri sustava: ida, ega i superega. Dok id podrazumijeva osnovne fiziološke potrebe poput žeđi, gladi i seksa koje pojedinac želi zadovoljiti bez obzira na koji način, superego se odnosi na njegov unutarnji izraz društveno moralnih i etičkih kodeksa ponašanja. Zadatak superega jest zadovoljavanje potreba, ali na način koji je društveno prihvatljiv. Ego jest svjesna kontrola pojedinca koja djeluje na način da nastoji uspostaviti ravnotežu između impulzivnih zahtjeva eda i ograničenja superega. Freud je naglasio da se osobnost pojedinca oblikuje njegovim razvojnim fazama u djetinjstvu. Prema ovoj teoriji, potrošači uglavnom ne znaju stvarne razloge svoje kupovine određenih proizvoda. Prema sljedećoj, neofreudovskoj teoriji, društveni odnosi čine temelj za stvaranje i razvoj osobnosti. Prema ovoj se teoriji razlikuju sljedeće grupe pojedinaca:

- podložni (koji se okreću prema drugima te žele biti cijenjeni, željeni i voljeni),
- agresivni (koji se okreću protiv drugih te žele steći divljenje i istaknuti) te
- neovisni (koji se okreću od drugih te žele biti samostalni, samopouzđani, neovisni i slobodni od obveza) (Schiffman i Kanuk, 2004).

Prema teoriji osobina, osobina se definira kao „bilo koji karakterističan, relativno trajan način na koji se pojedinci razlikuju jedan od drugoga“ (Schiffman i Kanuk, 2004., str. 99).

Zagovornici ove teorije nastoje izraditi testove osobnosti kojima mogu točno odrediti individualne razlike s obzirom na određene osobine. Istraživači su ustanovili da je općenito realnije očekivati da je ličnost povezana s načinom na koji potrošači odabiru, kupuju i troše proizvode nego one specifične marke.

Poduzeće nastoji shvatiti na koji način ličnost utječe na ponašanje potrošača jer ih na taj način može lakše segmentirati te se usmjeriti na one potrošače koji bi mogli pozitivno reagirati na njihove informacije o proizvodima i uslugama. U skladu s time, poduzeće nastoji što više saznati o potrošačima inovatorima, tj. onim potrošačima koji su skloni biti prvi u isprobavanju novih proizvoda i usluga. Razvijeni su različiti mjerni instrumenti za procjenu stupnja inovativnosti potrošača jer se njima pruža uvid u prirodu i granice spremnosti potrošača na inovacije. Poduzeća gaje veliko zanimanje za reakcije potrošača na nepoznate proizvode ili njihova svojstva, tj. za stupanj dogmatizma. Pod tim se pojmom podrazumijeva osobina ličnosti koja mjeri stupanj krutosti koju pojedinac pokazuje prema nepoznatome i prema informacijama suprotnima njegovim osobnim uvjerenjima. Potrošač koji je visoko dogmatiziran nepoznatome pristupa defenzivno te s nesigurnošću i nelagodnom. Suprotno tome, potrošač koji je nisko dogmatiziran spremno uzima u obzir nova ili suprotna uvjerenja te (vjerojatno) bolje prihvaća nove proizvode nego one poznate ili tradicionalne (Mihčić i Kursan, 2010).

Istraživače potrošača sve više zanima kako kognitivni faktori osobnosti utječu na različite aspekte ponašanja potrošača. Za razumijevanje odabranih aspekata ponašanja potrošača su se pokazale korisnima dvije kognitivne osobine ličnosti: potreba za spoznajom i vizualni nasuprot verbalnim tipovima. Potreba za spoznajom mjeri težnju za razmišljanjem ili zadovoljstvo koje pojedinac nalazi u razmišljanju. Potrošači s visokom potrebom za spoznajom reagiraju na onaj dio oglasa koji pruža podatke o proizvodu ili njegovim opisima, a potrošačima s niskom potrebom za spoznajom bit će privlačnija pozadina i sporedni aspekti oglasa. Vizualni tipovi potrošača preferiraju vizualnu, a verbalni tipovi potrošača verbalnu informaciju o proizvodu. Stoga neka poduzeća naglašavaju vizualne dimenzije kako bi privukla vizualne tipove potrošača, a neka postavljaju pitanja i nude odgovore ili donose detaljan opis kako bi privukla verbalne tipove potrošača. Potrošači imaju nekoliko trajnih slika o sebi i te slike, tj. percepcije u uskoj su vezi s njihovom osobnosti na način da kupuju proizvode i usluge koji dobro pristaju njihovoj slici o sebi. Načelno, potrošači žele sebe odraziti u odabranim markama proizvoda i usluga. Pri tome se ispituju problemi jednostrukog ili višestrukog „ja“, istražuje se struktura slike o sebi, pojam proširenog „ja“ te mogućnosti i opcije mijenjanja slike o sebi (Schiffman i Kanuk, 2004).

U prošlosti su se potrošači promatrali kao da imaju jednu sliku o sebi te da ih zanimaju proizvodi i usluge koje zadovoljavaju jednostruko „ja“. Međutim, točnije ih je promatrati kao da imaju višestruko „ja“ što znači da će se potrošač različito ponašati u različitim situacijama i s različitim ljudima oko sebe. Sukladno ideji višestrukih slika o sebi, svaki pojedinac sebe promatra kao određenu vrstu osobe, s određenim osobinama, sposobnostima, navikama, odnosima i načinima ponašanja. Postoje sljedeće vrste slika o sebi:

- stvarna slika o sebi (kako potrošač vidi samoga sebe),
  - idealna slika o sebi (kakvim bi se potrošač želio vidjeti),
  - društvena slika o sebi (kako potrošač smatra da ga drugi vide),
  - idealna društvena slika o sebi (kakvim bi potrošač želio da ga drugi vide) te
  - očekivana slika o sebi (kakvim se potrošač očekuje da će se vidjeti u budućnosti)
- (Schiffman i Kanuk, 2004).

Pojam slike o sebi utječe na strategiju poduzeća jer segmentira svoja tržišta na temelju potrošačevih slika o sebi, a potom svoje proizvode i usluge pozicionira kao simbole tih slika o sebi.

Vlasništvo potrošača može proširiti vlastito „ja“ na više načina:

- u stvarnosti (dozvoljavajući osobi da učini ono što inače ne bi mogla ili bi mogla učiniti, ali vrlo teško,
- simbolički (čineći da se osoba osjeća boljom ili „većom“),
- pružanjem statusa ili položaja te
- pružanjem osjećaja besmrtnosti (ostavljajući vrijedne stvari mlađim članovima obitelji),
- obdarivanjem magičnim silama.

Ponekad potrošači žele promijeniti same sebe i postati drugačiji ili „poboljšani“ što mogu postići korištenjem određenih proizvoda. Stoga potrošači često svoju individualnost ili jedinstvenost izražavaju stvaranjem novog „ja“, zadržavanja postojećeg „ja“ i proširivanja vlastitoga „ja“. Ponekad potrošači koriste proizvode ili usluge kojima mijenjaju sebe kako bi se prilagodili određenom tipu osobe ili, pak, izgledali kao određeni tip osobe. Sa slikom o sebi je usko vezan i pojam osobne taštine te su mnogi potrošači pretjerano zaokupljeni svojim fizičkim izgledom (fizička taština), ali i svojim postignućem (taština postignuća). Obe su te ideje povezane s materijalizmom, korištenjem kozmetike, brigom za oblačenje te članstvom u klubu za vrlo bogate ljude. Paralelno s porastom broja korisnika Interneta, sve se više posjećuju *online chat* prostorije preko kojih korisnici mogu isprobati novi, tj. promijeniti svoj identitet. Pojam virtualnog „ja“ omogućava pojedincu da isproba različite identitete. Ukoliko mu novi identitet odgovara ili ako može poboljšati osobnost, pojedinac može zadržati svoju novu osobnost. Sa stajališta ponašanja potrošača, postoji vjerojatnost da takve mogućnosti isprobavanja novih osobnosti mogu rezultati promjenama u već odabranim oblicima ponašanja prilikom kupovine što poduzećima može ponuditi nove mogućnosti za ciljanje na potrošače (Schiffman i Kanuk, 2004).

## **2.2. Motivacija potrošača**

Motivacija se može definirati kao pokretačka sila u pojedincu koja ga potiče na djelovanje, a koja proizlazi iz stanja napetosti uslijed neispunjenih potreba. Pojedinci žele svjesno i nesvjesno smanjiti tu napetost što čine ponašanjem za koje predosjećaju da će ispuniti njihove potrebe te ih osloboditi pritiska koji osjećaju (Nakić, 2014).

Motivacija jest stanje potrebom inducirane napetosti koje pokreće pojedinca na ponašanje kojim će zadovoljiti potrebu i smanjiti napetost.

Svaki pojedinac ima određene potrebe, kako one urođene, tako one stečene. U urođene se potrebe ubrajaju one fiziološke, tj. potrebe za vodom, hranom, zrakom, odjećom itd. – sve one za održavanje biološkog života zbog čega se nazivaju primarnim potrebama, tj. motivima. Stečene su potrebe one koje pojedinci usvajaju kao odgovor na svoju kulturu ili okruženje, a mogu uključivati potrebu za samopouzdanjem, moći, ljubavlju itd. te se nazivaju sekundarnim potrebama, tj. motivima. Traženi rezultati motiviranog ponašanja jesu ciljevi koji su rezultat ponašanja. Za svaku novu potrebu postoji mnogo različitih i prikladnih ciljeva koji ovise o osobnim iskustvima, fizičkim sposobnostima, prevladavajućim kulturalnim normama i vrijednostima potrošača. Ciljni objekt mora biti i društveno prihvatljiv i fizički dostupan. Percepcija pojedinca o samome sebi također ima utjecaja na izbor specifičnih ciljeva te proizvod koji je percipiran kao usklađen s potrošačevom slikom o sebi posjeduje veću vjerojatnost da će biti odabran. Potrebe i ciljevi su u međuovisnom odnosu jer jedni bez drugih ne postoje. Međutim, ljudi često nisu toliko svjesni svojih potreba kao što su svjesni svojih ciljeva. Prema svom usmjerenju, motivacija može biti pozitivna ili negativna. Moguće je da pojedinac osjeća pokretačku silu koja ga „gura“ prema nekom objektu ili okolnosti, tj. silu koja ga odvlači od nekog objekta ili okolnosti. I pozitivne i negativne pokretačke sile su u osnovi jednake jer iniciraju i održavaju ljudsko ponašanje. Također, i ciljevi mogu biti pozitivni, koji označavaju one ciljeve prema kojima se usmjerava ponašanje, te negativni, oni od kojih se odvraća ponašanje (Schiffman i Kanuk, 2004).

Motivacija predstavlja visoko dinamičnu sastavinu koja se stalno mijenja u reakciji na životna iskustva. Ciljevi i potrebe stalno se povećavaju i mijenjaju, i to kao odgovor na fizičko stanje, okruženje, interakcije s drugima te iskustva pojedinca. Kada ostvari zacrtane ciljeve, pojedinac razvija nove, a ukoliko ih ne ostvari, nastavlja težiti za starim ili razvija zamjenske ciljeve. Najveći broj potreba nije nikada zadovoljen, a nove se potrebe javljaju tek nakon što su stare zadovoljene. Većina je specifičnih potreba pojedinca u većini vremena neaktivna, a bilo koje potrebe mogu se pobuditi: fiziološki, emocionalno, kognitivno i okolinski. Tjelesne potrebe u bilo kojem trenu bazirane su na fiziološkom stanju koje pojedinac ima u tom trenutku – televizijski programi često izazivaju fiziološku pobuđenost kod gledatelja (npr. glad) koja uzrokuje jak utjecaj nadolazećih reklama. Nadalje, sanjarenje nekada rezultira pobuđivanjem ili stimulacijom latentnih potreba, a sanjare pojedinci koje frustrira nastojanje da ostvare svoje ciljeve uslijed čega sebe zamišljaju u svim mogućim željenim situacijama. Slučajne misli nekada mogu dovesti do kognitivne svjesnosti o potrebama, a neke su potrebe često aktivirane i specifičnim znakovima iz okoline. Kad živi u kompleksnom i šarolikom okruženju, pojedinac susreće mnogo prigoda koje su pogodne za pobuđivanje potreba (Schiffman i Kanuk, 2004).

Nasuprot tome, kad je njegova okolina siromašna ili izolirana, aktivira se manje potreba. Dvije su (međusobno suprotstavljene) filozofije koje se bave pobuđivanjem ljudskih motiva: bihevioristička i kognitivistička škola. Prva se motivacija smatra mehaničkim procesom (ponašanje je reakcija na određeni podražaj) i potrošačeva kognitivna kontrola jest ograničena. Prema drugoj je motivaciji cjelokupno ponašanje usmjereno prema nekom cilju i potrebe te su prošla iskustva promišljena i transformirana u stavove i uvjerenja.

S obzirom da su motivi hipotetski konstrukti, tj. ne mogu se vidjeti ili dodirnuti, uhvatiti, pomirisati ili na bilo koji drugi opipljiv način promatrati, nije moguće uzeti niti jednu metodu mjerenja kao pouzdani pokazatelj. Umjesto toga se kombiniraju različite istraživačke tehnike s ciljem potvrde nazočnosti i/ili jačine različitih motiva. Motivacijsko je istraživanje postao stručni termin za kvalitativna istraživanja i temelji se na činjenici da potrošači nisu uvijek svjesni razloga svojih akcija. Upravo se zato nastoje otkriti prikriveni osjećaji, stavovi i emocije koji su u vezi s korištenjem proizvoda, usluga ili marke. Temelj za razvoj motivacijskog istraživanja pružila je prethodno opisana Freudova teorija ličnosti, a Freudove psihoanalitičke tehnike usvojio je i nekadašnji psihoanalitičar u Beču doktor Ernest Dichter, i to s ciljem proučavanja kupovnih navika potrošača. Otkriveni su i neki nedostaci motivacijskog istraživanja poput nužnosti malih uzoraka te visoke subjektivnosti. Međutim, motivacijsko se istraživanje još uvijek smatra značajnim alatom poduzeća koji nastoje detaljnije proučiti razloge ponašanja potrošača (Schiffman i Kanuk, 2004).

### **2.3. Percepcija potrošača**

Svatko doživljava svijet na svoj način i stvarnost je za pojedinca samo ono što pojedinac percipira da postoji ili se događa. Za poduzeće su percepcije potrošača mnogo važnije od njihovog poznavanja objektivne stvarnosti. Ono što potrošač zamišlja, a ne ono što zaista jest, predstavlja temelj na kojemu se stvaraju njegove odluke, kupovne navike, raspoređivanje slobodnog vremena itd. Zbog toga je važno da potrošači razumiju pojam percepcije i srodne pojmove kako bi mogli preciznije odrediti koji faktori utječu na potrošačeve odluke o kupnji. Pojam percepcije podrazumijeva proces kojim pojedinac odabire, organizira i interpretira podražaje u smislenu i suvislu sliku svijeta. Pojedinici su vrlo selektivni u pogledu podražaja koje prepoznaju te prepoznate podražaje podsvjesno organiziraju prema široko psihološkim načelima te ih interpretiraju, tj. daju im značenje sasvim subjektivno, sukladno vlastitim potrebama, iskustvima i očekivanjima (Duh i Kolar, 2012).



Tri su aspekta percepcije:

- selekcija,
- organizacija te
- interpretacija (Schiffman i Kanuk, 2004).

Potrošači su podsvjesno jako selektivni s obzirom na to koje aspekte okoline percipiraju. Pojedinaac može jedne stvari opažati, druge ignorirati, a treće ga mogu odbijati. Koji će podražaji biti selektirani, to uz prirodu samog podražaja ovisi još o sljedećim faktorima:

- prethodnim iskustvima potrošača koja utječu na njihova očekivanja te
- njihovim motivima u tom trenutku.

Ovim se faktorima može povećati ili smanjiti vjerojatnost da će podražaj biti percipiran. Marketinški podražaji uključuju mnogo varijabli koje utječu na percepciju potrošača, poput same prirode proizvoda, njegovih fizičkih atributa, dizajna ambalaže, imena marke itd. Ljudi obično vide ono što očekuju da će vidjeti, a ono što očekuju da će vidjeti utemeljeno je na familijarnosti ili prethodnom iskustvu. Marketinški menadžeri prepoznaju učinkovitost usmjeravanja svojih proizvoda prema percipiranim potrebama potrošača. Potom poduzeće segmentira tržište na temelju tih potreba te mijenja oglašavanje proizvoda na način da ga potrošači percipiraju kao zadovoljavajuću za njihove specifične potrebe, interese i želje. Brojne podražaje iz okoline ljudi ne percipiraju kao zasebne i odvojene osjete već iz organiziraju u grupe te ih percipiraju kao ujedinjene cjeline. Temeljna su načela perceptivne organizacije:

- figura i pozadina,
- grupiranje i
- zaokruživanje cjeline.

Ljudi teže svoje percepcije organizirati u odnos figure i pozadine te oglašivači moraju pažljivo isplanirati svoje oglase kako bi osigurali da željeni podražaj bude percipiran kao figura, a ne kao pozadina. Pojedinci su skloni grupiranju podražaja kako bi mogli stvoriti ujedinjenu sliku ili dojam. Primanje podražaja kao grupe, umjesto kao pojedinačnih dijelova, informacija olakšava pamćenje i prisjećanje. Poduzeća mogu učinkovito koristiti grupiranje s ciljem isticanja željenih sadržaja koji su povezani s njihovim proizvodima. Pojedinci imaju potrebu i za zaokruženim cjelinama koju izražavaju na način da formiraju cjelovitu sliku i tako organiziraju svoje percepcije (Schiffman i Kanuk, 2004).

Iako uzorak podražaja kojem su izloženi nije potpun, pojedinci ga nastoje percipirati kao potpunog, tj. ispunjavajući dijelove koji nedostaju. Potreba za zaokruživanjem ima zanimljive implikacije za poduzeća. Prikazivanje nepotpune poruke zahtjeva od potrošača da ju dovrši, a sam čin zaokruživanja cjeline ima svrhu dubljeg uplitanja potrošača u poruku. Upravo zato mnoga poduzeća namjerno izazivaju anticipaciju publike u svojim oglasima. Ljudi sami odabiru koje će podražaje percipirati, a način interpretacije podražaja jedinstven je za svakog pojedinca te se temelji na onome što pojedinci u svjetlu svojih prethodnih iskustava očekuju da će vidjeti. Podražaji su nerijetko višeznačni ili nejasni, a neki su jako slabi zbog takvih čimbenika. Međutim, čak su i jaki podražaji podložni promjenama uslijed utjecaja različitih čimbenika. Kada su podražaji višeznačni ili nejasni, pojedinac će ih interpretirati sukladno vlastitim željama, interesima i potrebama. Koliko je interpretacija pojedinca bliska stvarnosti, ovisi o jasnoći podražaja, njegovim prethodnim iskustvima te motivima i interesima. Pojedinci su podložni brojnim utjecajima koji iskrivljuju njihove percepcije, a neki su od njih: fizički izgled, stereotipi, prvi dojmovi, halo-efekt, preuranjeno zaključivanje itd. Način na koji potrošač percipira cijenu – kao nisku, visoku ili odgovarajuću, jako utječe na odluku o kupovini te na zadovoljstvo kupljenim. Percepcija nepravednosti cijene utječe na percepciju vrijednosti proizvoda te, konačno, na spremnost pojedinca da i dalje bude kupac određene prodavaonice ili usluge. Kvalitetu proizvoda ili usluga potrošači često prosude na temelju raznih informativnih pokazatelja koji su u vezi s proizvodom. Neki su od tih pokazatelja unutarnji (intrinzični), a drugi su vanjski (ekstrinzični) i svi oni, uzeti pojedinačno ili zajedno, predstavljaju temelj za percepciju kvalitete proizvoda i usluge (Schiffman i Kanuk, 2004).

Unutarnji se pokazatelji odnose na fizičke karakteristike proizvoda, a potrošači ipak svoje sklonosti prema proizvodu ipak temelje na vanjskim pokazateljima poput cijene, ambalaže, promidžbe te, čak, i društvenog pritiska. Potrošaču je teže procijeniti kvalitetu usluge nego kvalitete proizvoda, i to zbog karakteristika usluga kao što su neopipljivost, promjenjivost, pokvarljivost itd. Za mjerenje jaza između potrošačevih očekivanja vezanih za uslugu i njegovih percepcija stvarno provedene usluge koristi se skala SERVQUAL, a utemeljena je na pet sljedećih dimenzija:

- „opipljivosti,
- pouzdanosti,
- uslužnosti,
- povjerenju i
- empatiji“ (Schiffman i Kanuk, 2004, str. 147).

Tablica 1. prikazuje opis tih dimenzija.

Tablica 1. *SERVQUAL - dimenzije za mjerenje kvalitete usluge*

DIMENZIJA	OPIS
OPIPLJIVOST	FIZIČKI IZGLED PROSTORIJA, OPREME, NAMJEŠTENIKA I KOMUNIKACIJSKOG MATERIJALA
POUZDANOST	SPOSOBNOST DA SE OBEĆANA USLUGA OBAVI POUZDANO I TOČNO
USLUŽNOST	SPREMNOST DA SE MUŠTERIJAMA POMOGNE I DA IM SE PRUŽI BRZA USLUGA
UVJERLJIVOST	ZNANJE I LJUBAZNOST ZAPOSLENIKA I NJIHOVA SPOSOBNOST DA ODAJU SIGURNOST I POVJERENJE
SUOSJEĆANJE	POJEDINAČNA PAŽNJA KOJA SE POSVEĆUJE SVAKOM KORISNIKU

Izvor: izrada autorice (prema Schiffman i Kanuk, 2004, str. 147.)

Ova se skala koristila u brojnim studijama iako se njeni empirijski nalazi nisu točno podudarali s ovih pet dimenzija. Osim ove, postoji još jedna skala koja mjeri kvalitetu usluge, a zove se SERVPERF. Ta je skala utemeljena na percepciji izvedbe usluge potrošača i rezultira ukupnim zbrojem ocjena kvalitete usluge koja može biti iscrtana ovisno o vremenu i specifičnim podgrupama potrošača. Opće zadovoljstvo potrošača temelji se na ocjeni kvalitete usluge, proizvoda i cijene. Kvaliteta usluge i namjere ponašanja potrošača povezane su te kvaliteta usluge ima odlučujuću ulogu o tome hoće li potrošač ostati vjeran istom poduzeću ili će se prebaciti na konkurentsko. Kad su ocjene o kvaliteti usluge visoke, potrošačeve namjere ponašanja idu u prilog poduzeću te postaje njegova vjerna mušterija. S druge strane, kad su ocjene niske, slabi i odnos potrošača prema poduzeću uslijed čega odlazi konkurentskim poduzećima. Potrošači moraju stalno odlučivati o tome koje će proizvode i usluge kupiti i gdje. Budući da su rezultati tih odluka često nesigurni, potrošač percipira određeni stupanj rizika. Percipirani je rizik moguće definirati kao nesigurnost s kojom se susreću potrošači onda kada ne mogu predvidjeti posljedice svojih odluka o kupnji. Potrošačeva percepcija rizika varira, ovisno o osobi, proizvodu, situaciji i kulturi (Schiffman i Kanuk, 2004).

Dok su neki potrošači u pojedinim situacijama skloni vidjeti visoki, drugi vide niski rizik. Sklonost riziku može biti stabilna osobina ličnosti koja, zajedno s iskustvom, čini posredni faktor pri percipiranju rizika. Percepcija rizika ovisi i o kategoriji proizvoda, situaciji kupovine, kulturi itd. Potrošači razvijaju vlastite strategije za reduciranje percipiranog rizika kojima djeluju samosvjesnije prilikom donošenja odluka.

Neke su od tih strategija sljedeće:

- informiranost potrošača,
- odanost potrošača jednoj marki,
- odabir potrošača prema imidžu marke,
- pouzdanost potrošača u imidž prodavaonice,
- kupnja najskupljeg modela i
- traženje jamstva.

Percipirani rizik ima značajne implikacije za uvođenje novih proizvoda. S obzirom da opažači visokog rizika imaju manju sklonost kupnje novih ili inovativnih proizvoda od opažača niskog rizika, važno je da poduzeće takvim potrošačima ponudi uvjerljive strategije smanjenja rizika. To je moguće putem poznatog imena marke, besplatnih uzoraka, distribucije u poznate prodavaonice, informativnog oglašavanja, publiciteta u medijima itd. (Schiffman i Kanuk, 2004).

Napredak ostvaruju upravo ona poduzeća koja se brže i djelotvornije prilagođavaju novim okolnostima na tržištu. Suvremena su poduzeća izložena novim izazovima koji zahtijevaju nova promišljanja i nove pristupe razvoju. Uspjeh više nije moguće graditi na starim temeljima već je isti određen prepoznavanjem i prilagođavanjem tržišnim promjenama, tj. utjecajima koji dolaze od konkurenata, dobavljača, distributera i, posebno, potrošača. Potrošači su ta snaga koja, ako se spozna i zadovolji, omogućuje razvoj poduzeća. Pravi se potrošač stvara vremenom, a klijent postaje kad se počne opsluživati na individualiziranoj, tj. personaliziranoj osnovi. Dakle, nije dovoljno privući potrošača da samo jednom kupi određeni proizvod već je potrebno nastojati da on postane vjeran potrošač. Najbolji način zadržavanja potrošača jest da poduzeće stalno smišlja kako mu dati „više za manje“ (Grbac i Meler, 2010).

## 2.4. Stvaranje i mijenjanje stavova potrošača

Potrošači imaju brojne stavove prema proizvodima, uslugama, oglasima, izravnoj pošti, Internetu i trgovinama na malo. Pitanjem o tome sviđa li se ili ne potrošaču neki proizvod, usluga, trgovina ili slično, od potrošača se traži da izrazi svoj stav. Cijeli spektar ponašanja potrošača – uzastopna kupovanja, preporuke drugima, rangiranja, uvjerenja, ocjene i namjere – povezan sa stavovima. Stoga se stav može definirati kao „naučena predispozicija da se ponašamo na dosljedno povoljan ili nepovoljan način s obzirom na određeni objekt“ (Schiffman i Kanuk, 2004, str. 200).

Općenito se smatra da su stavovi naučeni što znači da se stavovi koji su relevantni za kupovinu formiraju kao rezultat izravnog iskustva s proizvodom, usmenih informacija primljenih od drugih ili kao rezultat izloženosti oglašavanju. Važna je i činjenica da stavovi, iako mogu proizaći iz ponašanja, nisu isto što i ponašanje. Umjesto toga, oni odražavaju povoljno ili nepovoljno vrjednovanje objekta stava. Kao naučene sklonosti stavovi mogu usmjeriti potrošača prema određenom ponašanju ili ga, pak, odvratiti od nekog ponašanja. Stavovi su relativno dosljedni ponašanju koje odražavaju, ali to ne znači da su nužno i postojani jer se mijenjaju. Stavovi se javljaju i formiraju u situaciji, a pod situacijom se podrazumijeva događaj ili okolnost koja u određenom vremenskom intervalu utječe na odnos između stava i ponašanja. Pri ispitivanju stavova je važno uzeti u obzir situaciju u kojoj se određeno ponašanje javlja jer je u protivnome odnos između stavova i ponašanja moguće krivo protumačiti. Kada se govori o stvaranju stava, misli se na prijelaz nepostojanja stava prema nekom objektu na posjedovanje stava prema tom objektu što je rezultat učenja. Potrošači često kupuju nove proizvode koji imaju povoljan stav prema imenu marke što je obično rezultat zadovoljstva i ostalim proizvodima koje proizvodi isto poduzeće. Katkad se stavovi stvaraju nakon kupovine i konzumacije proizvoda tako što potrošači kupuju proizvode te, ako su zadovoljni, spremni su razviti pozitivan stav prema njima. Na stvaranje stavova potrošača u velikoj mjeri utječu: osobno iskustvo, utjecaj obitelji i prijatelja, izravni marketing i masovni mediji. Glavni je način stvaranja stava potrošača njegovo izravno iskustvo isprobavanja i vrednovanja proizvoda i usluga. U dodiru s drugima, posebno s obitelji i bliskim prijateljima, potrošači stvaraju stavove koji utječu na njihove živote. Obitelj je jako važan izvor utjecaja na stvaranje stavova s obzirom da ona pojedincu pruža većinu osnovnih vrijednosti i široki raspon manje važnih uvjerenja. Poduzeća se sve više koriste izravnim marketingom kako bi na svoje potrošače ciljali proizvodima i uslugama koji će zadovoljiti njihove specifične interese i životne stilove.

Tako vrlo pažljivo ciljaju na potrošače temeljem njihovih karakteristika visoko specijaliziranim ponudama i putem poruka kojima pokazuju razumijevanje potrošačevih želja i potreba. Vrlo važan izvor informacija kojima se utječe na stvaranje stavova potrošača predstavlja komunikacija putem masovnih medija (Schiffman i Kanuk, 2004).

Što se, pak, tiče promjene stavova, to se uči i pod utjecajem je osobnog iskustva i vanjskih izvora informacija. Mijenjanje stavova potrošača ključan je strateški interes za većinu poduzeća, a sva ona koja su vodeća na tržištima imaju glavni cilj učvrstiti postojeće povoljne stavove kako se potrošači ne bi odlučili za proizvode ili usluge konkurenata.

Razlikuju se sljedeće strategije promjene stavova:

- mijenjanje osnovne motivacijske funkcije potrošača,
- povezivanje proizvoda s cijenjenom grupom ili događajem,
- razrješavanje sukoba suprotnih stavova,
- mijenjanje komponenata višeosobinskog modela,
- mijenjanje potrošačevih uvjerenja o konkurentskim markama i
- model vjerojatnosti elaboracije (Schiffman i Kanuk, 2004).

Jedna od metoda mijenjanja motivacije naziva se funkcionalnim pristupom prema kojemu je stavove moguće klasificirati u odnosu na sljedeće funkcije: utilitarnu, ego-obrambenu, vrijednosno ekspresivnu i funkciju znanja. Svatko ima razvijen određeni stav prema nekom proizvodu, prvenstveno zbog njegove korisnosti, ali može se promijeniti stav u korist određenog proizvoda isticanjem neke njegove uporabne namjene o kojoj potrošač možda nije razmišljao. Pod ego-obrambenom funkcijom podrazumijeva se činjenica da većina ljudi želi vlastitu sliku o sebi zaštititi od unutarnjeg osjećaja nesigurnosti ili sumnje te vlastitu nesigurnost žele zamijeniti osjećajem sigurnosti i vjere u sebe. Stavovi odražavaju potrošačeve opće vrijednosti, njegov stil života i pogled na svijet. Ukoliko poznaje stavove ciljnih potrošača, poduzeće može kvalitetnije predvidjeti njihove vrijednosti, životne stilove ili poglede na svijet te ih izraziti u svojim oglasima i naporima izravnog marketinga. Tako, npr. oglasi za parfeme Tommy, marke Tommy Hilfiger, ciljaju na mlade koji njeguju aktivan i društveni stil života (slika 2.).

Potrošači imaju potrebu za znanjem što je poduzećima važno prilikom pozicioniranja proizvoda. Stoga nastoje zadovoljiti potrošačevu potrebu za znanjem te za poboljšanjem njegovih stavova prema marki putem isticanja prednosti što ih marka ima nad konkurentima (Schiffman i Kanuk, 2004).



Slika 2. Oglas za parfeme Tommy Hilfiger

Izvor: <https://www.thefashionisto.com/tommy-hilfiger-2017-tommy-fragrance-campaign/>

Stavovi su, barem djelomično, povezani s pojedinim grupama, društvenim događajima ili povodima, a moguće ih je promijeniti naglašavajući njihove veze s istima. Strategije promjene stavova mogu razriješiti stvarni ili potencijalni sukob između dva stava. Tako se utjecajem na potrošača da uvidi kako njegov negativan stav prema proizvodu ili marki nije u suprotnosti s nekim drugim stavom, može ga se navesti da promijeni svoju ocjenu marke (s negativne na pozitivnu). Također, moguće je mijenjati i komponente iz višeosobinskog modela, i to na sljedeće načine:

- mijenjanjem relativne ocjene atributa,
- mijenjanjem uvjerenja o marki,
- dodavanjem atributa te
- mijenjanjem opće ocjene marke (Schiffman i Kanuk, 2004).

Osim toga, poduzeća mogu mijenjati i uvjerenja potrošača o konkurentskim markama, tj. o njihovim atributima ili kategorijama proizvoda. Ovu je strategiju potrebno uzeti s oprezom jer se komparativno oglašavanje može obiti o glavu jer čini vidljivima konkurentske marke i tvrdnje. Prema modelu vjerojatnosti elaboracije se stavovi potrošača mijenjaju uz pomoć središnjeg i perifernog puta. Središnji je put za promjenu stava vrlo značajan onda kad potrošač posjeduje visoku motivaciju ili sposobnost da ocijeni proizvod.

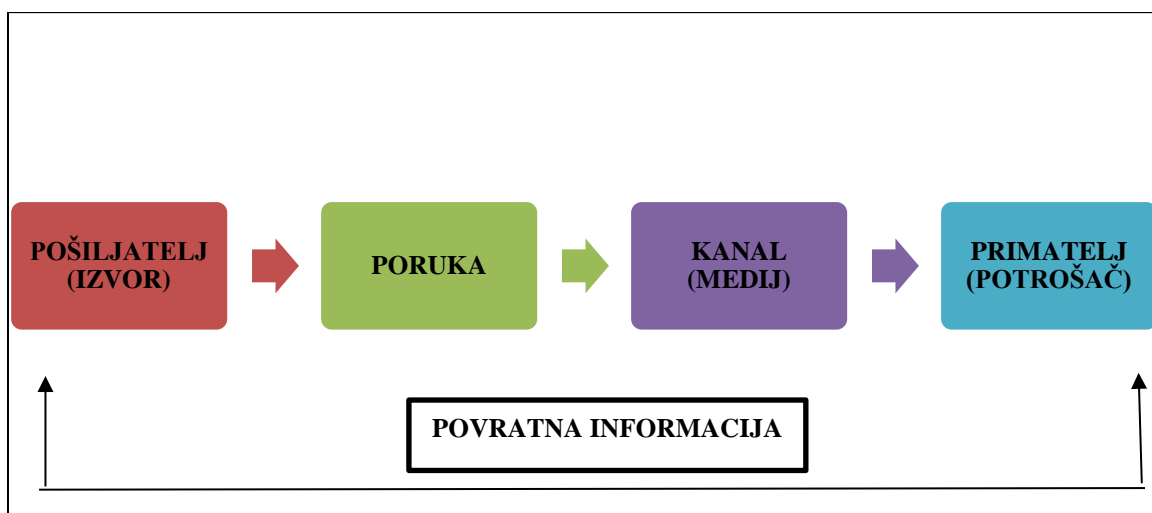
Kod niske motivacije ili sposobnosti ocjene proizvoda učenje i promjena stava odvija se perifernim putem, bez fokusa potrošača na informaciju koja je relevantna za objekt stava. Objašnjenja o stvaranju i promjeni stavova pružaju teorija kognitivne disonance i teorija atribucije prema kojima ponašanje može prethoditi stvaranju stavova. Dok prema prvoj teoriji potrošač može promijeniti svoj stav kako bi ga uskladio sa svojim akcijama, druga teorija naglašava da ljudi pripisuju uzročnost događajima i stvaraju ili mijenjaju stavove temeljem ocjene vlastitog ponašanja ili ponašanja drugih ljudi ili stvari (Schiffman i Kanuk, 2004).

## 2.5. Komunikacija i ponašanje potrošača

Komunikacija predstavlja jedinstveno oruđe kojim se poduzeća koriste kako bi naveli potrošače da djeluju kako oni žele. Komunikacija se javlja kao:

- verbalna (usmena ili pismena),
- vizualna (slika, ilustracija, demonstracija proizvoda) ili
- kombinacija ta dva tipa (Schiffman i Kanuk, 2004).

Međutim, kombinacija može biti i simbolična, tj. izražena kroz visoku cijenu, posebnu ambalažu ili geslo te može izražavati posebno značenje koje poduzeće želi saopćiti. Točnije, komunikacija jest „most“ između poduzeća i potrošača te između potrošača i njihova sociokulturalnog okruženja. Temeljne su komponente komunikacije pošiljatelj, primatelj, medij, poruka i povratna informacija što prikazuje slika 3.



Slika 3. Osnovni komunikacijski model

Izvor: vlastita izrada autorice



Pošiljatelj jest inicijator komunikacije, a može biti formalni ili neformalni izvor. Formalni je izvor često profitna ili neprofitna organizacija, a neformalni je izvor roditelj ili prijatelj koji daje informaciju ili savjet o proizvodu. Potrošač se vrlo često, prilikom odlučivanja o kupnji, oslanja na neformalne izvore komunikacije koji, za razliku od formalnih, ne profitiraju od potrošačeve odluke. Primatelj poruke jest ciljani korisnik koji poruku prima putem medija, tj. komunikacijskog kanala. Taj kanal može biti neosobni (masovni medij) ili međuljudski (komunikacija između potrošača i poduzeća). Masovni mediji mogu biti tiskovni (časopisi, novine, plakati), emitirajući (TV, radio) ili elektronički (Internet, društvene mreže). Poruka koja se šalje može biti verbalna, neverbalna ili kombinacija ta dva tipa. Vrlo važna komponenta komunikacije jest povratna informacija koja omogućava pošiljatelju da pojača, promijeni ili modificira poruku kako bi bio siguran da ju je primatelj razumio na željeni način. Općenito su marketinške komunikacije nekog poduzeća kreirane s ciljem pokazivanja proizvoda potrošaču, poticanja kupovine i odanosti ili stvaranja pozitivnih stavova prema proizvodu. U komunikaciji su česte barijere koje uvelike mogu utjecati na preciznost kojom potrošači interpretiraju poruke. Te barijere obuhvaćaju selektivnu percepciju i psihološku buku. Selektivna percepcija podrazumijeva ignoriranje oglasa koji potrošaču nisu od velikog interesa ili važnosti. Slično smetnjama na telefonskim linijama, psihološka buka u umu potrošača može onemogućiti primitak poruke. Najbolji način prevladavanja buke jest ponavljanje poruke nekoliko puta, a s obzirom da su marketinške komunikacije obično kreirane s ciljem navođenja ciljne publike da postupi na željeni način, važna je reakcija potrošača i da poduzeće dobije što skoriju i točniju povratnu informaciju. Kako bi stvorilo uvjerljivu komunikaciju, poduzeće treba:

1. ustanoviti ciljeve komunikacije,
2. odabrati odgovarajuću ciljnu publiku,
3. odabrati odgovarajuće medije preko kojih će doprijeti do publike te
4. oblikovati (kodirati) poruku na način prilagođen mediju i publici.

U skladu s time, poduzeće treba razviti komunikacijsku strategiju i pri tome, prvo, ustanoviti primarne ciljeve komunikacije. Ti ciljevi mogu biti:

- stvaranje svijesti o usluzi,
- promocija rasprodaje proizvoda,
- poticanje (ili odvratanje od) određenih aktivnosti,
- poticanje redovitog posjećivanja trgovine,
- stvaranje zainteresiranosti ili željenog imidža ili
- kombinacija tih i nekih drugih ciljeva (Schiffman i Kanuk, 2004).

Ključna je komponenta komunikacijske strategije odabir odgovarajuće publike koja obuhvaća pojedince. Svaki taj pojedinac ima svoje osobine, karakteristike, potrebe, interese, znanje, iskustvo zbog čega je važno da poduzeće segmentira publiku u određene grupe. Segmentacijom poduzeće za svaku ciljnu grupu osmišljava posebne poruke koje prenosi u pojedinim medijima koji se gledaju ili slušaju u svakoj od tih grupa. Upravo zbog različitosti tih pojedinaca, poruka mora biti više (ne samo jedna). Važan element komunikacijskog plana jest i medijska strategija koja zahtijeva da se oglasi smjeste u one specifične medije koji se slušaju, gledaju ili čitaju na odabranim ciljnim tržištima. Kako bi to postigla, poduzeća razvijaju potrošački profil svojih ciljnih kupaca koji uključuje specifične medije koje potrošači gledaju ili slušaju. Sve je više korišten Internet, i to u vidu pisma s novostima koja se šalju korisnicima na njihove *e-mail* adrese, *cyber*-časopisa, programa s vijestima, prostora za oglašavanje, *banner*-oglasa itd. (Schiffman i Kanuk, 2004).

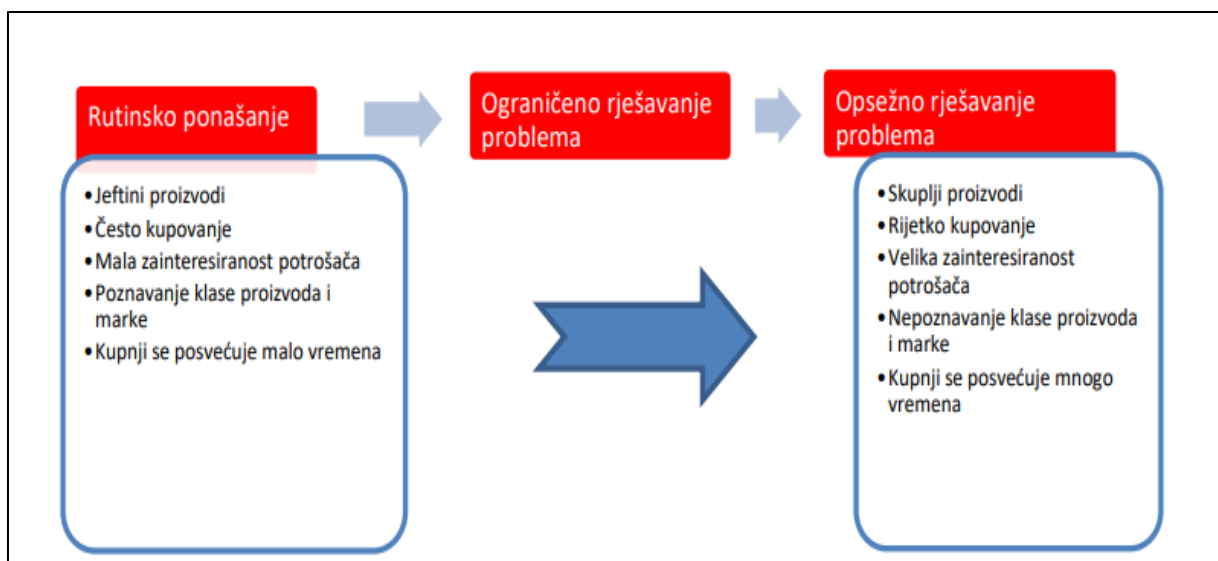
Mnoga poduzeća usvoje medijsku strategiju koja se naziva precizno ciljanje, a koja podrazumijeva traženje specifične tržišne niše, udovoljavajući interesima i potrebama specifičnog ciljnog segmenta. Primjeri preciznog ciljanja su izravna pošta i izravni marketing. Izravna pošta predstavlja oglasni materijal koji se šalje direktno na poštansku adresu ciljnog potrošača, a izravni je marketing marketinška tehnika koja koristi različite medije s ciljem dobivanja izravnog odgovora potrošača. Prilikom kreiranja poruke, poduzeća moraju odlučiti hoće li poruku oblikovati pozitivno ili negativno, jednostrano ili dvostrano, hoće li se koristiti komparativnim oglašavanjem te kojim će se redoslijedom prezentirati materijal u oglasu. Dok su pozitivno oblikovane poruke uvjerljivije u situacijama niskog stupnja uključenosti, negativno oblikovane poruke ostvaruju veći učinak kod visokog stupnja uključenosti. Zatim, ako je publika blagonaklona, za poduzeće je učinkovitija jednostrana poruka koja naglašava samo povoljnu informaciju. Međutim, ukoliko je publika kritična, visoko obrazovana ili, pak, voli poslušati suprotne tvrdnje, tada je učinkovitija dvostrana poruka. Mnoga poduzeća koriste komparativno oglašavanje na način da izražavaju superiornost svojih proizvoda, općenito ili na temelju odabranih karakteristika. Na temelju istraživanja dokazano je da ovaj način oglašavanja ima sposobnost stvoriti pozitivnije učinke na stavove o marki, kupovnu namjeru te stvarnu kupovinu nego neusporedni oglasi (Bašić i Đurđević, 2017).

Vrlo je važan i redoslijed prikazivanja oglasa kao i njihovo ponavljanje kao i apeli. Ovisno o ciljnoj publici, poduzeća koriste strah, humor, napadno ili senzualno oglašavanje. Bez obzira na apel koji se koristi, za poduzeće je najvažnija povratna informacija potrošača jer tako saznaje je li se i kako odvijala komunikacija. Osim s potrošačima, interaktivnost povezuje poduzeća i s drugim ulagačima, rezultirajući povećanjem vrijednosti marke (Schiffman i Kanuk, 2004).

## 2.6. Proces donošenja odluke potrošača

Na temelju prethodno opisanih procesa, potrošač donosi odluku o tome hoće li ili neće kupiti proizvod ili konzumirati uslugu. Razlikuju se sljedeće razine odlučivanja potrošača:

- opsežno rješavanje problema,
- ograničeno rješavanje problema i
- rutinsko ponašanje (Solomon i sur., 2015).



Slika 4. Razine odlučivanja potrošača o kupovini

Izvor: Solomon i sur., 2015, str. 318.

Ako potrošači nemaju razvijen kriterij za ocjenjivanje kategorije proizvoda ili određenih marki u toj kategoriji, njihovi se naponi oko odlučivanja mogu klasificirati kao opsežno rješavanje problema. Kada se već razvijen osnovni kriterij za ocjenu kategorije proizvoda i marki, govori se o ograničenom rješavanju problema, a kada posjeduju već određeno iskustvo, govori se o rutinskom ponašanju.

Postoje četiri gledišta donošenja odluka potrošača:

1. ekonomsko,
2. pasivno,
3. kognitivno i
4. emocionalno (Schiffman i Kanuk, 2004).

Prema ekonomskom gledištu, potrošač bi trebao biti svjestan svih postojećih alternativa proizvoda, biti sposoban točno procijeniti svaku alternativu s obzirom na njene prednosti i nedostatke te biti sposoban odabrati najbolju alternativu, što je u stvarnosti rijetko. Potrošači najčešće ne donose odluke na temelju odnosa između cijene i količine zbog čega se ovaj model često odbacuje kao pretjerano idealistički. Sljedeće je gledište pasivno koje je suprotno ekonomskom, a prema kojemu je potrošač podložan interesima i naporima poduzeća. Potrošači su spremni „pokoriti“ se ciljevima i sredstvima poduzeća što bi značilo da su oni sredstva manipulacije poduzeća što je, također, rijetkost u praksi. Prema sljedećem, kognitivnom gledištu, potrošači probleme rješavaju razmišljanjem, tj. traže i vrednuju informacije o odabranim markama i trgovinama te se, potom, odlučuju za kupovinu. Poduzeća često preferiraju o potrošačima misliti sukladno ekonomskom i pasivnom modelu, ali u stvarnosti je svatko sklon povezivati duboke emocije poput straha, radosti, ljubavi, nade, seksualnosti i mašte koje često određuju ponašanje. U slučaju donošenja emocionalne odluke o kupovini, manje se naglašava na pretkupovno traženje informacija već je mnogo važnije trenutno raspoloženje i osjećaji. Raspoloženja potrošača su također važna za donošenje odluka, a na njih mogu utjecati izgled ili atmosfera trgovine, a zauzvrat raspoloženja potrošača mogu utjecati na količinu vremena koje se provede u trgovini (Schiffman i Kanuk, 2004).

Model potrošačkog donošenja odluka ima tri osnovne komponente: ulazne podatke, proces te izlazne podatke. Ulazni su podaci vanjski utjecaji koji služe kao izvori informacija o nekom proizvodu te utječu na vrijednosti, stavove i ponašanja potrošača, a glavni su ulazni podaci marketinški i sociokulturalni koji su vezani uz proces. Proces modela odlučivanja obuhvaća:

- prepoznavanje potreba,
- pretkupovnog traženja informacija i
- vrednovanja alternativa.

Do prepoznavanja potrebe dolazi onda kada se potrošač suoči s „problemom“ te je moguće da predstavlja tip stvarnog stanja (uviđa postojanje problema kad proizvod nije zadovoljavajuć) ili, pak, željenog stanja (želja za nečim novim potakne proces odlučivanja). Pretkupovno traženje informacija počinje kada potrošač percipira potrebu koja bi mogla biti zadovoljena kupnjom ili potrošnjom nekog proizvoda. Potrošač najčešće ispituje vlastito sjećanje (prethodna iskustva), a potom i vanjske informacije (televizor, videorekorder, osobna računala), a posebno značajnu ulogu igra i Internet. Prilikom ocjenjivanja potencijalnih alternativa, potrošači su skloni koristiti sljedeće vrste informacija:

- „popis“ marki unutar kojih namjeravaju izvršiti odabir i

- kriterij koji će primijeniti prilikom vrednovanja svake pojedine marke (Schiffman i Kanuk, 2004).

U prvom se slučaju podrazumijeva razmatranje marki unutar određene kategorije proizvoda te se naziva i evociranom (željenom) skupinom. Suprotno od nje, postoji i neželjena skupina, a ona obuhvaća marke koje potrošač ne uključuje u kupovno razmatranje iz razloga što ih smatra neprihvatljivima. Postoji još i interna skupina u koju se ubrajaju sve one marke prema kojima je potrošač ravnodušan te ih percipira kao one koje nemaju nikakve posebne prednosti. Za lakše donošenje odluke potrošačima služe pravila odlučivanja koja pružaju smjernice ili rutinske načine rješavanja koji proces čine manje zamornim. Pravila odlučivanja mogu biti kompenzacijska (vrednovanje marki prema mogućnostima i značajnim svojstvima marke) te nekompenzacijska (pozitivna ocjena nekog svojstva marke ne može poništiti negativnu ocjenu nekog drugog svojstva iste marke). Kod odlučivanja potrošača veliku ulogu igra i njegov životni stil, a nerijetko se suočava s nepotpunim informacijama zbog čega moraju koristiti alternativne strategije. Također, pri primjeni pravila odlučivanja, potrošači mogu ponekad pokušati usporediti različite (neusporedive) alternative. Osim ulaznih, vrlo su važni i izlazni podaci u koje se ubrajaju ponašanje pri kupovini i poslijekupovno vrednovanje. Cilj i jedne i druge ove aktivnosti jest povećanje zadovoljstva potrošača obavljenom kupnjom. Potrošači obavljaju tri tipa kupovine: probnu, ponovljenu i kupovinu s dugoročnim povjerenjem. Prva podrazumijeva istraživačku fazu ponašanja pri kupovini u kojoj potrošač nastoji ocijeniti proizvod temeljem izravne upotrebe. Ukoliko je zadovoljan određenom markom, potrošač će ponoviti kupovinu, a nerijetko će se nastaviti i kupovina s dugoročnim povjerenjem. Korištenjem proizvoda, posebno tijekom probne kupovine, potrošač njegovo funkcioniranje vrednuje ovisno o vlastitim očekivanjima. Postoje tri različita ishoda:

- proizvod odgovara očekivanjima (neutralan osjećaj),
- proizvod premašuje očekivanja (zadovoljstvo) i
- proizvod je ispod očekivanja (nezadovoljstvo).

Za svaki od ovih ishoda su očekivanja i zadovoljstvo potrošača usko povezani, tj. potrošači pri poslijekupovnom vrednovanju prosuđuju svoje iskustvo nasuprot svojim očekivanjima. Odabir ili odluka o kupovini predstavlja ulazni podatak u procesu potrošnje, a kako bi poduzeća mogla pratiti potrošače i njihovo odlučivanje, vrlo je značajan marketing odnosa. Mnoga poduzeća kreiraju programe marketinga odnosa s ciljem poticanja odanosti i vezivanja za njihove proizvode i usluge. Cilj marketinga odnosa je stvaranje čvrste, trajne veze s temeljnom grupom potrošača što je važno posebno danas kada je konkurencija sve veća (Schiffman i Kanuk, 2004).

### 3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S POTROŠAČIMA (CRM)

Kao mnogi suvremeni pojmovi, i pojam upravljanja odnosima s potrošačima (engl. *customer relationship management*) u svakodnevnoj praksi izaziva dvojbe koje se odnose na njegovo značenje i njegov obuhvat. To je tako iz razloga što je upravljanje odnosima s potrošačima ujedno i strategija i proces i sustav. Međutim, prilikom proučavanja istoga potrebno je uzeti u obzir da je to koncept koji se razvio u okvirima poslovne filozofije prema kojoj se žele zadovoljiti individualne potrebe potrošača. Kako bi to ostvarilo, poduzeće mora uspostaviti sustav komunikacije s potrošačem kojim će se osigurati neposredna interakcija s njim.

#### 3.1. Definiranje pojma CRM-a

Posljednjih se godina sve više naglašava važnost koncepta upravljanja odnosima s potrošačima koji se uspješno primjenjuje u raznim područjima poslovanja. Iako je ishodište upravljanja odnosima s potrošačima u koncepciji marketinga odnosa, zapravo je riječ o integraciji koncepta marketinga odnosa, menadžmenta i suvremene informacijsko-komunikacijsko tehnologije (Dukić i Gale, 2015).

CRM je utemeljen na novoj postavci marketing miksa, tzv. 4C koji podrazumijeva sljedeće instrumente:

- vrijednost za kupca (engl. *customer value*),
- trošak (engl. *cost to the customer*),
- pogodnost za kupca (engl. *convenience*) te
- komunikaciju između prodavača i potrošača (engl. *communication*) (Đorđević, 2018).

Kotler (2003) kritizira ovaj koncept iz razloga što nedostaje stavka orijentacije na potrošače.

Prema teoretičarima je upravljanje odnosima s potrošačima definirano na sljedećim razinama:

- taktičkoj,
- strateškoj i
- filozofskoj (Đorđević, 2018).

Dok taktička razina definira upravljanje odnosima s potrošačima kao aktivnosti unaprjeđenja prodaje, strateška razina naglašava povezivanje s potrošačima. Prema filozofskoj se razini cijelo poduzeće fokusira na isporuku savršenstva potrošačima i održavanju vlastitog poslovanja (Kotler, 2003).

CRM predstavlja novu razinu razvoja marketinga za koju je karakteristično da se okreće potrošaču kao predmetu interesa marketinga, ali ne potrošača kao objekta, već kao aktivnog suradnika u razvoju tog odnosa. Dakle, CRM je kompleksan sustav jer, osim što podrazumijeva spoznavanje potreba svakog potrošača, podrazumijeva i odnos s ciljem ostvarivanja partnerstva između poduzeća i potrošača. Nastanak CRM-a u teorijskom smislu i njegova implementacija može se izraziti zahvaljujući tehnološkom napretku u području informacijsko-komunikacijske tehnologije. I u prošlosti, kad su količina proizvoda i veličina tržišta bile ograničene, bilo je moguće uspostaviti odnose s potrošačem, ali u današnje je vrijeme, bez upotrebe suvremenih baza podataka i programskih rješenja, implementacija CRM-a nemoguća. CRM pokriva cijeli prodajni proces, a njegova se snaga očituje u mjestu dodira između ponude i individualnog potrošača. CRM podrazumijeva prisutnost u području kupovnih, ali i aktivnostima prije i nakon kupnje. CRM se razvio iz tzv. pozivnih centara (engl. *call centres*) koji su, osim u prodajne svrhe, korišteni u aktivnostima nakon kupnje putem pružanja podrške korisnicima proizvoda i usluga. Za CRM je značajna i pojava programa vjernosti (engl. *loyalty programmes*) zahvaljujući kojima poduzeća mogu prepoznati i uspostaviti odnose s potrošačima. S obzirom na potencijale tih programa, ne čudi činjenica da su oni danas aktualno sredstvo kojim se koristi CRM. Ovi su programi ključni za transformaciju potrošača u klijenta kroz ostvarivanje njegove lojalnosti. CRM nije samo tehnologija, tj. sustav koji je u funkciji uspostave i razvijanja odnosa s potrošačima već je ključna komponenta opstanka suvremenih poduzeća i upravo je zato važno da spoznaju važnost CRM-a te ga implementiraju u svoje poslovanje (Dukić i Gale, 2015). CRM predstavlja kombinaciju različitih elemenata tehnologije, ljudi, informacijskih resursa i procesa, a može se definirati i kao potrošački usmjerena poslovna strategija koja ima glavni cilj ostvariti potpuno zadovoljstvo potrošača (Đorđević, 2018).

Ključni je cilj CRM-a ostvarivanje konkurentske prednosti, a kao razloge za razvoj CRM strategije navode se:

- u većini su slučajeva potrošači neprofitabilni tako da 20% potrošača ima kapacitet za ostvarenje 120% profita,
- poduzeće bi trebalo biti svjesno pojedinačne profitabilnosti svojih potrošača,
- troškovi privlačenja novih potrošača dosta su viši od troškova njihova zadržavanja,
- poduzeće bi trebalo potpuno integrirati potrošački informacijski sustav u realnom vremenu i
- poduzeće bi se trebalo organizirati prema segmentima potrošača (Seybold, 1998).

Uspješan razvoj i primjena CRM-a zahtijeva uvođenje specifičnog informacijskog sustava koji se naziva skladištenje informacija, a ima dva glavna cilja:

- omogućavanje poduzeću da uspješnije prepozna, kontaktira i stekne nove potrošače,
- porast razine postojećih odnosa s potrošačima (identifikacijom mogućnosti u vezi s prodajom i porastom zadržavanja unaprjeđenjem postprodajne usluge (Đorđević, 2018).

Dakle, upravljanje odnosima s potrošačima kombinacija je praksi, strategija i tehnologija koje poduzeća koriste za upravljanje i analizu interakcija s klijentima i podataka tijekom životnog ciklusa korisnika. Cilj je CRM-a unaprjeđenje odnosa s korisničkom službom, pružanje pomoći u zadržavanju potrošača te poticanje rasta prodaje. CRM sustavi prikupljaju podatke o potrošačima putem različitih kanala ili točaka kontakta što može uključivati web stranicu tvrtke, telefon, *live chat*, izravnu poštu, marketinške materijale i društvene mreže. Također, CRM sustavi mogu članovima osoblja koji su okrenuti prema potrošačima dati detaljne informacije o njihovim osobnim podacima, povijesti kupovine, preferencijama pri kupnji i nedoumicama. Korištenje CRM sustava može koristiti poduzećima u vidu:

- lako dostupnih podataka o potrošačima kao što su prošle kupnje i povijest interakcije što može pomoći predstavnicima korisničke podrške da pruže bolju i bržu uslugu,
- prikupljanja i pristupanja podacima o potrošačima za prepoznavanje trendova i uvide o potrošačima putem značajki izvješćivanja i vizualizacije te
- automatizacije jednostavnih, ali nužnih zadataka prodajnog toka i korisničke podrške (Kumar i Reinartz, 2006).

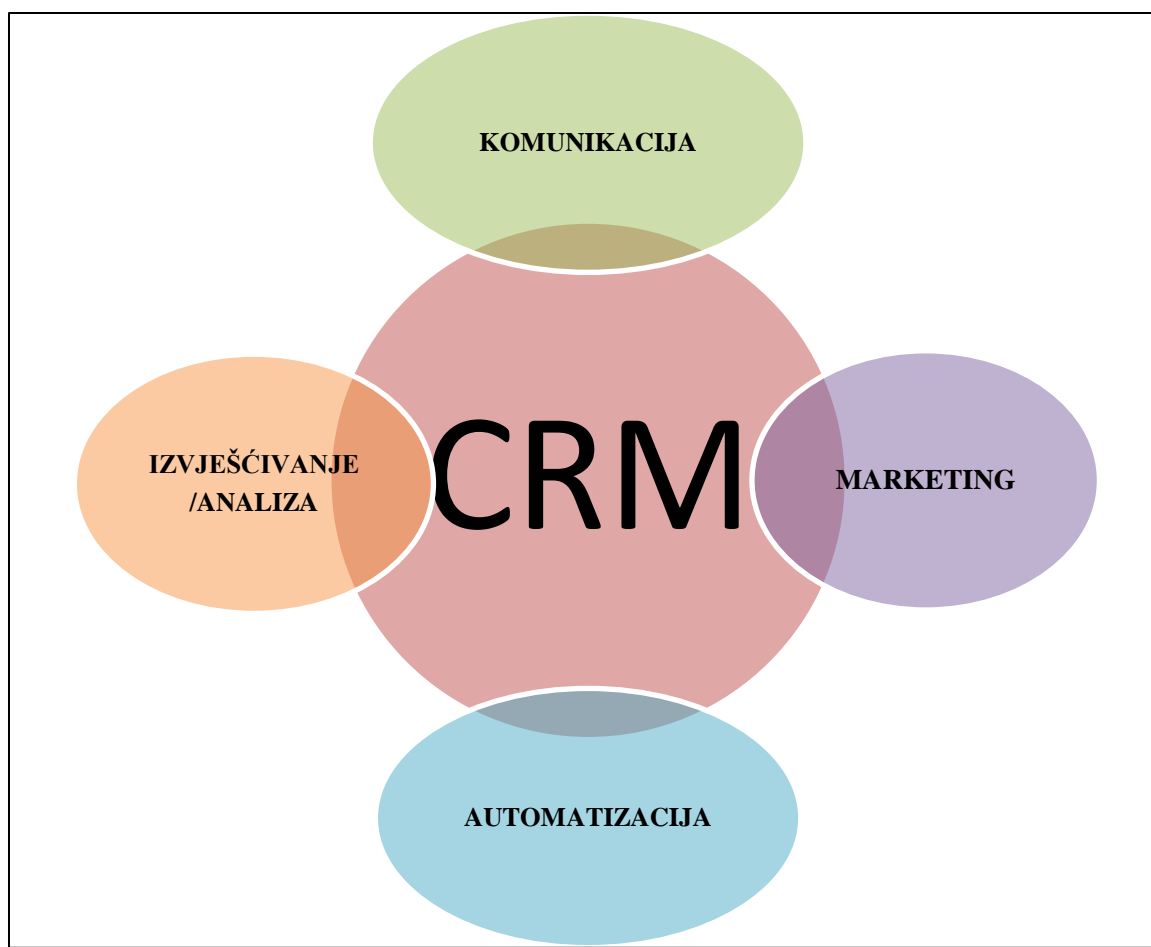
### **3.2. Elementi CRM-a**

Primarni su elementi CRM sustava sljedeći:

- komunikacija,
- marketing,
- automatizacija te
- izvješćivanje/analiza (Miller, 2022).

Među najvažnijim aspektima CRM-a jest sposobnost softvera da poboljša komunikacijske kanale što omogućuje poduzeću da poboljša komunikaciju s potrošačima.





Slika 5. Primarni elementi CRM-a

Izvor: vlastita izrada autorice

Upravo koliko su odnosi s potrošačima važni za posao, komunikacijske su važnosti široko implementirane u svaki dio CRM softvera. Ukoliko potrošači nekog poduzeća nisu zadovoljni, odlučit će se za drugo poduzeće. Upravo dobra komunikacija smanjuje vjerojatnost da potrošači imaju loša iskustva. Dovoljno komunikacije, i to dovoljne kvalitete trebalo bi povećati lojalnost potrošača. CRM sustavi poduzećima pružaju mogućnost da dobiju potrebne podatke o potrošačima kao i uvid u njihove obrasce kupovine. Također, poduzeća koriste CRM da komuniciraju s potrošačima o svojim proizvodima, a s glavnim ciljem njihova zadržavanja, poboljšavanja njihove lojalnosti te povećavanja njihova zadovoljstva (Miller, 2022).

Pored komunikacije, marketing je neophodan element CRM-a jer, prilikom prodaje svojih proizvoda i usluga, poduzeće će vjerojatno imati nisku prodaju ukoliko ne provede opsežan marketing. CRM pomaže poduzećima da poboljšaju vlastite marketinške tehnike pružanjem mogućnosti marketinga e-poštom, *web* marketinga te izravnog marketinga.

Svaki promotivni ili marketinški materijal koji poduzeće izradi za svoje proizvode ili usluge može optimizirati pomoću CRM-a. Dakle, CRM bi poduzećima trebao omogućiti da poboljšaju svoje strategije proučavanjem potreba i želja njihovih potrošača.

CRM je usmjeren prvenstveno na obradu, praćenje potrošača, bilježenje transakcija i predviđanje, a moguće je automatizirati i kanale prodaje poput marketinga putem e-pošte. Iako je CRM softver samo jedna od strategija za automatizaciju, poduzeću može pomoći da ostvari mnogo prihoda. Većina CRM rješenja poduzećima pruža mogućnost automatizacije zadataka koji se ponavljaju više puta i koji se moraju obavljati svakodnevno. Upravo automatizacija tih zadataka pomaže uštedjeti vrijeme i novac poduzeću, a istovremeno su i zaposlenici zadovoljniji i produktivniji.

Kvalitetni CRM sustavi pružaju poduzećima detaljnu analitiku koja nudi uvid u ciljanu publiku, a istovremeno pomaže poduzeću da identificira najučinkovitije metode stvaranja potencijalnih potrošača. Također, analitika je važna i za ponovno iskorištavanje prethodno izgubljenih prilika, a CRM sustav bi trebao moći isporučiti i detaljne poslovne izvještaje za utvrđivanje što funkcionira, a što ne funkcionira u pristupu upravljanja odnosa s potrošačima. Sve podatke dobivene CRM sustavom moguće je centralizirati na jednome mjestu, ali im je moguće pristupiti i s bilo kojega mjesta. Nakon dobivenih izvještaja, moguće je proučavati rezultate kako bi se identificirali trenutni tržišni trendovi i usporedili s povijesnim podacima (Miller, 2022).

Automatizirani kompletni CRM sustavi sastoje se od tri komponente koje se međusobno isprepliću i nadograđuju, a često poduzeća koja proizvode CRM rješenja nude samo jednu od tih komponenti. Komponente su sljedeće: operativni, analitički i kolaborativni (organizacijski) CRM.



Slika 6. Komponente CRM sustava

Izvor: vlastita izrada autorice

### 3.2.1. Operativni CRM

Operativni CRM kreira informacije, tj. unosi podatke u informacijski sustav putem aplikacija za praćenje potrošača. Svakim kontaktiranjem potrošača poduzeće ima priliku realizirati prodaju svojih proizvoda ili usluga te dobiti važne informacije o percepciji potrošača. Prikupljanje informacija od potrošača odvija se putem:

- provođenja anketa (prodajna mjesta ili web),
- prijavom problema kroz sve kanale (kontakt centar, poslovnica, pismo, e-mail itd.) te
- direktnog kontakta (Miller, 2022).

Operativni CRM pomaže poduzeću u pohranjivanju podataka o potrošačima, povećava učinkovitost putem automatizacije usluga, dopuštajući poduzećima da maksimalno iskoriste ograničene resurse. Operativni se CRM uglavnom bavi procesima koje poduzeća mogu iskoristiti za osiguravanje zadovoljstva i zadržavanje potrošača. Također, služi kao rješenje za visoke troškove korisničke podrške (uz istovremeno povećanje prihoda). Operativni se CRM koristi za integraciju i automatizaciju radnih procesa u službi za korisnike, marketingu i prodaji (uglavnom se bavi procesima usmjerenima na kupca). Operativni CRM usmjerava procese kroz životni ciklus korisnika putem:

- automatizacije prodajne snage,
- automatizacije marketinga i
- automatizacije usluge (Hall, 2004).

Automatizacija prodajne snage pomaže poduzećima da automatiziraju kompletan prodajni ciklus. Automatizacijom prodajnog osoblja poduzeće može identificirati nove potencijalne potrošače, pratiti interakcije postojećih potrošača, izrađivati projekcije prodaje te upravljati dokumentacijom. Prodajni predstavnici mogu odrediti uvjete za tijek rada kako bi optimizirali vrijeme što im omogućava da izgrade trajne odnose sa svojim potrošačima i troše vrijeme na važne aktivnosti, a ne na one „manje važne“, svakodnevne zadatke. Pored posluživanja postojećih, stvaranje potencijalnih potrošača značajan je fokus automatizacije prodajnih snaga. Operativni CRM pomaže poduzećima u dokumentiranju komunikacije s potencijalnim te ih pretvara i postojeće potrošače poduzeća. Sljedeći je važan proces automatizacija marketinga koja poduzeću predstavlja pomoć da automatizira i procjeni marketinške zadatke kako bi se ubrzao rast prodaje. S operativnim je CRM-om jednostavno kreirati prilagođene promotivne kampanje koje odgovaraju potrebama potrošača poduzeća (Hall, 2004).

Također, s operativnim CRM-om poduzeće može jednostavno kreirati prilagođene promotivne kampanje koje odgovaraju potrebama njegovih potrošača, a može iskoristiti i podatke koji su specifični za svakog pojedinog potrošača kako bi se ostvarila personalizacija. Operativni CRM poboljšava osjetljivost poduzeća na zahtjeve te mu pomaže u pružanju specifičnih poslova na temelju individualnih potreba. Automatizacija usluge osnažuje poduzeća da pruže kvalitetnu uslugu poboljšanjem brzine i učinkovitosti, a omogućava se i pristup informacijama o potrošačima čime se povećava vidljivost u poslovnim odjelima poduzeća. Kao rezultat toga, pritužbe potrošača rješavaju se brže nego inače, a i zahtjevi za uslugama također se mogu dodijeliti određenim osobama (Hall, 2004).

Prednosti korištenja CRM sustava su sljedeće:

- premošćivanje jaza između poduzeća i potrošača,
- mogućnost segmentiranja podataka o potrošačima što poduzeću pojednostavljuje prodajne procese,
- korisnička služba omogućava jednostavan pristup relevantnim podacima o potrošačima,
- jednostavan pristup ključnim informacijama omogućava poduzećima da ponude izvrsnu uslugu te poboljšava agilnost njihova poslovanja te
- ostvarivanje veće razine prodaje (uz povećano zadržavanje postojećih te privlačenje novih potrošača, prodaja će sigurno biti dobra).

### *3.2.2. Analitički CRM*

Analitički je CRM najsloženiji segment cijelog CRM sustava, a podrazumijeva detaljne analize podataka koje su utemeljene na znanjima stručnjaka. Također, analitički CRM kreira sliku o svakom pojedinačnom potrošaču, njegovim potrebama i željama, a sve u cilju razvoja jačih međusobnih veza (Hall, 2004).

Analitički je CRM važan dio upravljanja odnosima s potrošačima, a bavi se prikupljanjem i analizom podataka o potrošačima različitih vrsta, uključujući:

- podatke o prodaji (povijest kupovine i povrata, preferencije robnih marki itd.),
- financijske podatke (povijest plaćanja i kreditnu povijest, uključujući vrstu plaćanja, kreditne rezultate itd.) te
- marketinške podatke (stope odgovora potrošača na marketinške kampanje, podatke o njihovom zadovoljstvu, podatke o zadržavanju itd.).

U prednosti korištenja analitičkog CRM-a ubrajaju se:

- bolja stopa vodećih razgovora,
- poboljšana analiza tržišta prije pokretanja marketinške kampanje,
- povećanje lojalnosti i zadovoljstva potrošača,
- točnije financijsko predviđanje i planiranje,
- predložene radnje proizlaze iz mnoštva podataka o potrošačima čime ne bi mogla rukovati samo jedna osoba,
- automatski procesi omogućuju analitičkom CRM-u da zaključi kakvo će biti ponašanje potrošača u budućnosti i njihova kupovna moć ili, pak, sazna njihove potrebe,
- bolje razumijevanje potrošača i poboljšavanje rezultata prodaje i
- bolje usmjeravanje prodajnih napora upotrebom upravo onih proizvoda i komunikacijskih strategija koje odgovaraju potrošačima.

Uz sve veću upotrebu analitičkog CRM softvera tijekom vremena, osim prikupljanja sve više i više vrijednih podataka, poduzeće može ostvariti više koristi tijekom vremena. Naime, od vitalne je važnosti razmisliti o poslovnoj strategiji prije nego što kupi i uvede program te je potrebno osigurati da je vrsta CRM softverskih rješenja koju poduzeće odabere najbolja opcija za povećanje obujma njegove prodaje i jačanje njegova poslovanja (Hall, 2004).

### *3.2.3. Kolaborativni CRM*

Kolaborativni (organizacijski) CRM ima zadatak uspostaviti interakciju s potrošačima preko svih dostupnih medija, od tradicionalnog kontakta „licem u lice“ preko telefona, e-maila i Interneta itd. Preko kolaborativnog CRM-a sva je komunikacija upućena prema potrošačima, a njihovi odgovori pristižu preko operativnog dijela CRM-a. Kolaborativni se CRM bavi sinkronizacijom interakcije s potrošačima s namjerom njihova usmjeravanja na dosljedan i sustavan način. Kolaborativni CRM isprepliće različite organizacijske odjele kao što su prodaja, marketing, financije i usluge te među njima dijeli informacije o potrošačima. Kolaborativni je CRM moguće općenito identificirati prema dva aspekta:

1. upravljanje interakcijom i
2. upravljanje kanalima (Dukić i sur., 2015).

Upravljanje interakcijom proučava dizajniranje procesa komunikacije ili kanala interakcije unutar poduzeća koji je specifičan za interakciju s potrošačem te poboljšanjem komunikacije.

Komunikacijski kanal ovisi o preferencijama potrošača o tome kako žele da se postupa s interakcijom. Naime, dok neki potrošači više vole da ih se kontaktira putem telefona i e-maila, drugi se, pak, radije odlučuju za *online* sastanke uživo kako bi smanjili vrijeme putovanja i nedostatak vremena. Ovisno o kanalima interakcije, vrlo je važno da poduzeće ispuni potrebe potrošača te prikupi informacije od njih i, potom ih implementira u CRM prije interakcije kako bi se poboljšala snaga same interakcije. Nakon analize i implementacije medija interakcije, važno je poboljšati snagu kanala kroz koje se odvija komunikacija. Upotrebom najnovijih tehnoloških aspekata za poboljšanje interakcije kanala mogli bi se učinkovito kontaktirati potrošači te bi se mogle prikupljati informacije od njih. Iz tog je razloga važno da poduzeće jasno i detaljno rasporedi odgovornosti i dužnosti svakog kanala. Prednosti kolaborativnog CRM-a su sljedeće:

- omogućavanje interakcije s potrošačima preko kanala,
- korištenje *online* suradnje kako bi se smanjili troškovi usluga za korisnike te
- opis prikaza integriranih korisničkih detalja tijekom interakcije (Dukić i sur., 2015).

Ovo CRM rješenje spaja klijente, procese i strategije te podatke kako bi poduzeća mogla učinkovitije opsluživati i zadržati potrošače (Dukić i sur., 2015).

### **3.3. Karakteristike CRM-a**

Kao što je već prethodno rečeno, poduzeća koriste CRM kako bi upravljala odnosima s potrošačima s ciljem ostvarivanja dugoročne koristi, kako za sebe, tako i za potrošače. CRM bi trebao biti proces aktivnog sakupljanja znanja o potrošačima, skupljanje tih informacija te, u konačnici, njihova upotreba za individualne potrebe potrošača. CRM obuhvaća potrošače, poduzeće i njihove odnose, a glavni je cilj CRM-a najbolje razumijevanje, komuniciranje i razvoj odnosa s potrošačima, a sve u svrhu što boljeg poslovanja.

#### *3.3.1. Marketing odnosa*

Svrha poslovanja svakog poduzeća jesu stvaranje i zadržavanje potrošača što podrazumijeva procese istraživanja, stvaranja, buđenja i zadovoljavanja njihovih potreba.

U današnje je vrijeme CRM prisutan u poduzećima diljem svijeta u kojima se, osim tehnologije i CRM softvera, ipak naglašava potreba poznavanja, razumijevanja i služenja potrošaču. Bez obzira što postoji mnoštvo definicija CRM-a, svaka od njih naglašava potrošača, njegove želje i potrebe. CRM podrazumijeva proces prodaje proizvoda i usluga potrošaču, ali i suradnju svih osoba u poduzeću. CRM bi trebao biti aktivan proces produbljivanja znanja koje poduzeće ima o potrošačima te, potom upotrebu tog znanja s ciljem poboljšanja poslovanja i strategija za bolje upoznavanje individualnih potreba potrošača. Pod CRM-om se ne misli samo na tehnologiju već na potpunu promjenu u razmišljanju, ali je najvažnije da je potrošač u suštini postojanja samog poduzeća. CRM je pojam koji se upotrebljava za softver, metodologiju te mogućnosti Interneta kojima se omogućava poduzećima da upravljaju odnosima s potrošačima. Također, CRM je i poslovni proces koji je utemeljen na upotrebi svih raspoloživih informacija i znanja o potrošačima na temelju kojih se obavlja isporuka traženih proizvoda i usluga. Učinkovitost CRM-a očituje se u tome kolika je mogućnost analize, skladištenja, obrade i razmatranja informacija o potrošačima, njihovo međusobno uspoređivanje i upotreba. CRM je dio politike poslovanja poduzeća koji se usmjerava na privlačenje, zadržavanje i zadovoljavanje postojećih potrošača tijekom čitavog životnog vijeka nekog proizvoda. CRM nije novi poslovni koncept, ali upravo se razvojem informacijske tehnologije povećavaju njegova vrijednost i važnost (Subhasish, 2007).

### *3.3.2. Važnost i uloga zadovoljstva potrošača*

O zadovoljstvu potrošača i percepciji njegovih vrijednosti ovisi razina ispunjenosti njegovih očekivanja. „Zadovoljstvo je osjećaj ugone ili razočaranja koji rezultira usporedbom očekivanih te stvarnih tj. dobivenih vrijednosti (izvedbe) proizvoda“ (Berman, 2006, str. 124).

Svako poduzeće želi ostvariti visoko zadovoljstvo svojih potrošača iz razloga što se samo takav potrošač može odlučiti za određeni proizvod ili uslugu poduzeća. Ukoliko je zadovoljstvo potrošača visoko te su njegova očekivanja ispunjena, dolazi do emocionalnog afiniteta prema poduzeću i njegovim proizvodima (ili uslugama) uslijed čega se javlja visoka lojalnost. Uvjeti za očekivanja potrošača jesu prethodne kupovine, savjeti prijatelja ili poznanika te informacije i obećanja poduzeća. Jako je važno da poduzeće ne postavi previsoka očekivanja iz razloga što potrošači mogu doživjeti razočaranje, ali očekivanja ne bi smjela biti ni preniska jer tako neće privući odgovarajuće potrošače (Berman, 2006).

Zadovoljstvo potrošača je moguće otkriti i mjeriti na različite načine poput žalbi, prijedloga, anketa, tzv. lažnih kupaca itd. Zadovoljstvo se kreira putem dostavne vrijednosti te ispunjavanja želja, potreba i očekivanja potrošača. Zadovoljstvo je jako značajno jer utječe na ponovnu kupnju određenog proizvoda ili usluge. S više zadovoljnih potrošača poduzeće ostvaruje i veću vjerojatnost za višom dobiti i upravo je zato nužna baza zadovoljnih potrošača. U svakom bi se poduzeću trebao razviti lanac vrijednosti koji bi služio za identifikaciju toga što je sve potrebno učiniti za stvaranje veće vrijednosti za potrošača. Taj instrument pokazuje kolika je ukupna vrijednost koju stvara poduzeće te identificira strateške relevantne aktivnosti koje stvaraju vrijednost (ili trošak) u specifičnom poslovanju poduzeća. Osim na pridobivanju novih, svako bi poduzeće trebalo raditi na zadržavanju postojećih potrošača (Grbac i Meler, 2010).

„Trošak privlačenja novih kupaca pet puta je veći od zadržavanja zadovoljstva sadašnjih kupaca“ (Berman, 2006, str. 126).

Zato je neophodno promijeniti usmjerenje s rasta prodaje na izgradnju odnosa što se ostvaruje marketingom odnosa koji obuhvaća sve korake poduzeća s ciljem upoznavanja i boljeg opsluživanja svakog potrošača pojedinačno. Proces stvaranja lojalnih potrošača obuhvaća:

- osumnjičene (sve one koji bi htjeli ili mogli kupiti proizvod/uslugu),
- potencijalne potrošače (sve one koji imaju jaki potencijalni interes i mogućnost plaćanja proizvoda),
- diskvalificirane potencijalne potrošače (sve one koji se odbacuju zbog neprofitabilnosti),
- nove kupce/potrošače (one koji su se preobrazili iz potencijalnih kupaca/potrošača),
- ponovne kupce/potrošače (one koji ponovno kupuju),
- klijente (sve one koji kupuju određene proizvode od samo jednog dobavljača),
- zagovornike (one kupce koji hvale poduzeće te ohrabruju ostale da i oni kupuju) i
- partnere (za poduzeće veliki izazov predstavlja preobražaj zagovornika u partnera).

Lojalnost potrošača iznimno je važna zbog toga što je mnogo jednostavnije ostvariti veću prodaju kod postojećih nego pronaći nove potrošače. Razlikuju se sljedeće vrste lojalnosti, tj. odanosti potrošača:

- nepostojeća (niska razina vezivanja za proizvod i niska stopa ponovne kupnje),
- inercijska (niska razina vezivanja i visoka stopa ponovne kupnje),
- latentna (visoka razina vezivanja i niska stopa ponovne kupnje) te
- vrhunska (visoka razina vezivanja i visoka stopa ponovne kupnje) (Berman, 2006).

Dakako, poželjno je imati što više potrošača s vrhunskom lojalnošću.



### 3.3.3. Programi lojalnosti potrošača

Programe lojalnosti, tj. programe vjernosti nude poduzeća s ciljem ostvarivanja trajne vjernosti potrošača. Kako bi privukli što više potrošača, programi lojalnosti im nude razne pogodnosti poput popusta, besplatnih proizvoda ili posebnih usluga (specijalizirani časopisi i slično).

**Naruči.  
Skupljaj.  
Uživaj.**

**Uključi se u novi program lojalnosti MyMcDonald's Rewards u McDonald's aplikaciji!**

Preuzmi aplikaciju, registriraj se i skupljaj bodove.

Download on the App Store | GET IT ON Google play

**McDonald's aplikacija - tvoj razlog za osmijeh!**

Slika 7. McDonalds loyalty

Izvor: <https://mcdonalds.hr/o-nama/novosti/mymcdonalds-rewards-naruci-skupljaj-uzivaj/>

S programom lojalnosti počela je zrakoplovna kompanija American Airlines 1981. godine. Dakle, prvo su ti programi ili razvijeni u Sjedinjenim Američkim Državama, prvenstveno u zrakoplovnim kompanijama i hotelima, a potom i u Velikoj Britaniji na benzinskim postajama, supermarketima i knjižarama. S vremenom su se programi lojalnosti počeli sve više primjenjivati i u drugim zemljama svijeta, a sve s ciljem povezivanja određenih proizvoda, npr. nakon kupnje određenog proizvoda, potrošaču se s karticom vjernosti pružaju neke dodatne pogodnosti čime ga se motivira na kupnju više artikala te ponovnu kupnju (Subhasish, 2007).

Ograničenja upotrebe programa vjernosti jesu pružanje nepotpune slike samog potrošača zbog toga iz razloga što se ne vidi što kupuje kod konkurencije. Ciljevi programa vjernosti mogu biti razni, kao npr. povećanje profita i vjernosti potrošača pa do dobivanja informacija o njima. Neki od zajedničkih ciljeva programa vjernosti su:

- porast broja potrošača te smanjenje odlaska istih,
- povećanje kupovine,
- sve češća kupovina,
- povećanje profitabilnosti,
- stvaranje zadovoljstva kod potrošača itd. (Berman, 2006).

### **3.4. Ključni čimbenici i faze procesa CRM-a**

CRM nije isključivo prikupljanje podataka o potrošačima koji su najvrjednija imovina poduzeća. Upravo je zato razumijevanje i upoznavanje njihovih potreba i želja polazište razvoja strategija CRM-a. Uz potrošače, ključni su čimbenici CRM-a zaposlenici koji stupaju u kontakt s potrošačima. Također, u interakciji je s kupcima i zaposlenicima i tehnologija koja predstavlja podršku poslovnim operacijama poduzeća, ali i prosljeđuje informacije o potrošačima kako bi na temelju njih ono moglo postaviti dobre strateške ciljeve. Dakle, CRM se oslanja na sljedeće čimbenike:

- tehnologija,
- poslovni procesi i
- ljudski faktor (Renko, 2009).

Inovacije u području tehnologije vodeći su čimbenici razvoja CRM-a zbog čega se strategija odnosa s potrošačima oslanja na prednosti tehnologije i njenu sposobnost skupljanja i analize podataka o njim. Zadatak CRM tehnologije jest omogućavanje bolje predodžbe potrošača, njihove veće pristupačnosti te učinkovitiju interakciju poduzeća s njima. CRM tehnologija povezuje *front office* funkcije poduzeća (prodaju, promociju i službu za pružanje usluga potrošačima) putem potrošačkih kontaktnih točaka (Interneta, osobne prodaje, e-maila) s *back office* funkcijama poduzeća (financijama, logistikom, proizvodnjom i kadrovima) (Renko, 2009).

S obzirom da je tehnologija najskuplji dio u okviru implementacije CRM-a, potrebno je precizno utvrditi stvarne potrebe poduzeća za kanalima komunikacije i računalnom infrastrukturom te specificirati mjere povrata ulaganja. Unutar tehnoloških inovacija za potpuni nadzor nad potrošačima razlikuju se:

- tehnologija skladištenja podataka,
- sustavi planiranja resursa poduzeća te
- Internet (Renko, 2009).

Pod skladištenjem podataka podrazumijeva se organizirano skupljanje informacija o svakom potrošaču koje su aktualne za određene marketinške ciljeve. Skladišta podataka obuhvaćaju sve baze podataka i operativne sustave te omogućavaju trenutni pristup podacima. Unutar njih se nalaze i baze s podacima o ostvarenim kupnjama pojedinih potrošača, reklamacijama, njihove demografske karakteristike, interesi, aktivnosti itd. Sustav planiranja resursa povezuje sva područja u poduzeću u jedan čvrsto integriran sustav kojim se omogućava bolja kontrola nad cjelokupnim poslovanjem, bolje poslovno odlučivanje te maksimalna iskorištenost resursa. Naglim razvojem Interneta je potrošačima omogućen bolji pristup poduzećima, dobivanje više informacija o poduzećima te *online* narudžbe. Prije pojave Interneta nije bilo moguće obraćati se potrošačima, a da to bude povoljno za poduzeće, a danas su transakcije u velikoj mjeri ubrzane. Osim što potrošači mogu prikupljati informacije o poduzeću te njegovim proizvodima i uslugama, putem Interneta poduzeće može prikupljati podatke o svojim potrošačima. Sljedeći su čimbenik CRM-a poslovni procesi koje suvremeno poduzeće integrira kako bi moglo ispunjavati sve želje i potrebe svojih potrošača te odgovoriti na pritisak tržišta. CRM predstavlja „kombinaciju poslovnih procesa i tehnologije koja ima za cilj shvatiti kupce poduzeća s pozicije: tko su, što su i kakvi su.“ (Renko, 2009, str. 318).

Točnije, CRM zahtijeva poboljšanje reinženjeringa ključnih poslovnih procesa s ciljem ispunjavanja zahtjeva i očekivanja kupaca te diferencijacije poduzeća. Ljudski faktor, tj. zaposlenici poduzeća su oni koji izgrađuju odnos s potrošačima zbog čega su za uspješnu implementaciju CRM-a nužne promjene u organizacijskoj kulturi, ali i promjene u ulogama i radnim zadacima radnih mjesta. Razlikuju se sljedeće razine ljudskog faktora u poduzeću: uprava, srednji menadžment i svi ostalo zaposlenici. Uprava je na najvišoj poziciji poduzeća i mora biti potrošački orijentirana kako bi uopće bilo moguće implementirati CRM kroz sve razine poduzeća. Uprava ima ključnu ulogu u uvođenju CRM-a jer svoju podršku može pokazati stimulacijom obrazovanja i programima obučavanja zaposlenika, a tako može i umanjiti otpor kod nekih zaposlenika (Renko, 2009).

U faze uvođenja strategije CRM-a (slika 8.) ubrajaju se:

1. kreiranje baze podataka,
2. analiza stečenoga znanja,
3. identifikacija ciljnih kupaca,
4. formuliranje programa za uspostavljanje odnosa s ciljnim kupcima i
5. praćenje uspješnosti strategije (Renko, 2009).



Slika 8. Faze uvođenja strategije CRM-a

Izvor: vlastita izrada autorice

Prvu fazu za uspješno uspostavljanje CRM-a predstavlja stjecanje adekvatnog znanja o kupcima koje je neophodno za provođenje segmentacije i odabir ciljnog segmenta. Identificiranje kupaca ključna je početna točka CRM-a jer jedino tako poduzeće može njima upravljati. U skladu s time, poduzeća proučavaju ponašanja svojih kupaca, njihove želje, potrebe, navike kupnje itd. čime kreiraju baze podataka o njima. Nakon kreirane baze, poduzeća analiziraju prikupljene podatke te izdvajaju korisne informacije o kupcima, trendovima i slično. Pod analizom se podrazumijeva korištenje raznih metoda s ciljem utvrđivanja segmenata kupaca, tj. podjele kupaca u različite grupe s obzirom na njihove slične obrasce ponašanja (Renko, 2009).

Menadžeri poduzeća mogu utvrditi trenutnu i buduću profitabilnost svakog kupca poduzeća koncepcijom vrijednosti životnog vijeka kupca i time mu olakšati odluku na koje se kupce fokusirati. Treća faza podrazumijeva donošenje odluke o tome na koje će se kupce poduzeće usmjeriti svojim marketinškim programima. Poduzeće mora identificirati svoje ciljne kupce koji su uistinu lojalni poduzeću i stvaraju veliku vrijednost za njega. Ova je faza važna zbog toga što se vrši identifikacija i onih kupaca koje poduzeće neće odabrati za daljnje fokusiranje i usmjeravanje marketinških napora. Četvrtu fazu uvođenja strategija CRM-a čini formuliranje programa za uspostavljanje odnosa s ciljnim kupcima u okviru kojih je moguće razlikovati:

- reaktivno usluživanje kada kontakt s poduzeće potiče sami kupac kako bi riješio određeni problem ili postavi pitanje te
- proaktivno usluživanje kada menadžeri poduzeća donesu odluku da moraju preuzeti inicijativu i stupiti u kontakt s kupcima (Renko, 2009).

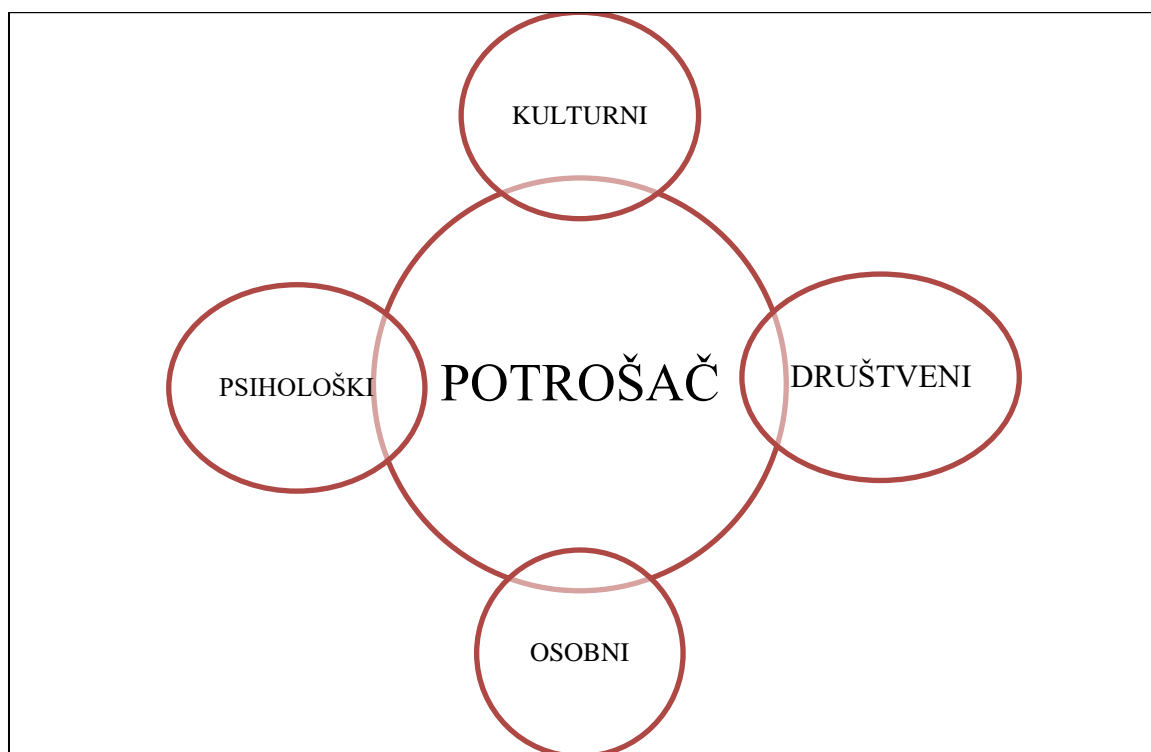
Također, poduzeća potiču stvaranje mreže među svojim kupcima i tako im omogućavaju razmjenjivanje savjeta i ostalih informacija o proizvodima i uslugama poduzeća. Na kraju je važno pratiti uspješnost uvedene strategije CRM-a čime se naglašava mjerenje razvoja odnosa poduzeća s kupcima. Navedeno je neophodno za procjenu poduzeća koliko uspješno provodi definirane ciljeve.

### **3.5. Analiza i mjerenje ponašanja potrošača**

Cilj marketinga jest zadovoljavanje potreba i želja potrošača, a područje ponašanja potrošača istražuje „kako pojedinci, grupe i organizacije odabiru, kupuju, koriste, i gospodare dobrima, uslugama, idejama ili iskustvima kojima zadovoljavaju svoje potrebe i želje“ (Kotler, 1997, str. 171).

Razumijevanje ponašanja potrošača nije nimalo jednostavan posao jer oni mogu izraziti vlastite potrebe i želje, ali djelovati drugačije. U prošlosti su marketeri mogli jednostavno razumjeti potrošače kroz svakodnevna iskustva u prodaji, ali je rast poduzeća i tržišta udaljio mnoge menadžere marketinga od direktnog kontakta s potrošačima. Glavni faktori koji utječu na ponašanje potrošača pri kupnji su sljedeći:

- kulturni,
- društveni,
- osobni i
- psihološki (Kotler, 1997).



Slika 9. Faktori koji utječu na ponašanje potrošača

Izvor: vlastita izrada autorice

Kulturni faktori u najvećoj mjeri utječu na ponašanje potrošača, a posebno su značajne kultura, supkultura i društveni sloj. Kultura predstavlja odrednicu koja utječe na želje i ponašanje pojedinca i sadrži više supkultura koje svojim članovima pružaju specifičnu identifikaciju i socijalizaciju. Supkulture su veoma značajne te marketeri često dizajniraju proizvode i usluge upravo u skladu s potrebama njihovih članova. Također, praktično je svako društvo podijeljeno na društvene slojeve koji ne odražavaju samo prihod nego i neke druge pokazatelje poput obrazovanja, zanimanja ili područja stanovanja. Osim kulturnih, na ponašanje potrošača uvelike utječu i društveni faktori koji obuhvaćaju referentne grupe, obitelj, uloge i status. Pod referentnim se grupama podrazumijevaju grupe koje izravno ili neizravno utječu na stav ili ponašanje potrošača. Obitelj jest svakako najznačajnija organizacija koja ima utjecaja na ponašanje potrošača u društvu zbog čega je dobro istražena. Članovi obitelji sačinjavaju primarnu referentnu grupu koja najviše utječe na pojedinca, a važne su i uloge i statusi. Uloga sadrži aktivnosti za koje se očekuje da ih pojedinac provodi, a svaka uloga donosi status. Sljedeći faktori koji su vrlo važni za ponašanje potrošača jesu oni osobni, a podrazumijevaju dob, zanimanje, životni stil, osobnost, predodžbu o samome sebi te ekonomske okolnosti.

Na izbor pri kupnji utječu i glavni psihološki faktori:

- motivacija,
- percepcija,
- učenje te
- uvjerenja i stavovi (Kotler, 1997).

Pojedinac ima različite potrebe, i to biogene (javljaju se zbog psiholoških stanja poput gladi, žeđi ili nelagode) i psihogene (javljaju se zbog psiholoških stanja poput potrebe za poštivanjem, pripadanjem ili priznanjem). Većina psihogenih potreba nije dovoljna da pojedinca motivira na njegovu reakciju u trenutku. Potreba postaje motiv onda kada dosegne zadovoljavajući intenzitet, a pod motivom se podrazumijeva potreba koja pojedinca primorava na djelovanje. Pod pojmom percepcije podrazumijeva se „proces kojim pojedinac odabire, organizira i interpretira ulazne informacije kako bi stvorio razumljivu sliku svijeta“ (Berelson i Steiner, 1964, str. 88).

Percepcija ne ovisi samo o fizičkom stimulansu već i o odnosu stimulansa i područja koje ga okružuje te o stanju pojedinca. Pod učenjem se podrazumijevaju promjene u ponašanju pojedinca koje nastaju iskustvom, a većina je ljudskog ponašanja naučena. Kroz djelovanje i učenje, pojedinac stječe određena uvjerenja i stavove koji, zauzvrat, utječu na njegovo ponašanje pri kupnji. Da bi uspjeli, marketeri bi se trebali izdignuti iznad ovih faktora i razumjeti na koji način potrošači zaista donose svoje odluke o kupnji (Kotler, 1997).

S obzirom da je u središtu zanimanja poduzeća zadovoljavanje potreba potrošača koje se iskazuju na tržištu, potrebno ga je mjeriti. Zadovoljstvo potrošača predstavlja mjerilo kojim se mjeri ispunjava li ili premašuje isporučeni proizvod (ili usluga) očekivanja potrošača. U okolini u kojoj je jaka konkurencija poduzeća bi trebala ulagati velike napore za zadržavanje postojećih i privlačenje novih potrošača te (obvezno) mjeriti njihovo zadovoljstvo. Budući da zadovoljstvo predstavlja psihološko stanje, trebala bi se velika pažnja pridati kvantificiranju njegova mjerenja. Zadovoljstvo je potrošača apstraktna veličina koja varira od pojedinca do pojedinca te se različito iskazuje ovisno o vrsti proizvoda ili usluge. Također, kako je prethodno navedeno, na ponašanje potrošača utječu i različiti faktori, ali, bez obzira na to, svako bi poduzeće trebalo posvetiti mnogo pažnje mjerilima vezanima za potrošače. U ta se mjerila ubrajaju: zadovoljstvo, preferencije, očekivana vremenska vrijednost, stopa zadržavanja i stopa izgubljenih potrošača, profitabilnost, povrat od potrošača, troškovi pridobivanja novih potrošača itd. (Grbac i Meler, 2010).

Upravo mjerenjima poduzeće može spoznati što radi kako treba, a što bi trebalo promijeniti.

## 4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S POTROŠAČIMA U PRAKSI NA PRIMJERU PODUZEĆA LIDL

U ovom će se poglavlju prikazati upravljanje odnosima s potrošačima na primjeru svjetski poznatog poduzeća Lidl.

### 4.1. Općenito o poduzeću

Priča poduzeća Lidl započela je u njemačkom gradu Neckarsulm u pokrajini Baden-Württemberg 30-ih godina 20. stoljeća. Zbog karakterističnog modela poslovanja, poduzeće je brzo raslo te je već nakon 15 godina u Njemačkoj otvoreno preko 450 trgovina. Krajem 80-ih godina 20. stoljeća Lidl se proširio i u druge države, a trenutno posluje u oko 11.550 trgovina i više od 200 distribucijskih centara u 30 zemalja diljem svijeta. Počeci Lidla u Hrvatskoj sežu još u 2002. godinu kada su prvi zaposlenici pripremali tržište, kupovali zemljišta i gradili trgovine. Prvih 13 trgovina u Republici Hrvatskoj otvoreno je kupcima 2006. godine otkada Lidl konstantno provodi strategiju ulaganja u širenje svoje prodajne mreže pa od početnih 13, Lidl danas u Hrvatskoj ima 107 trgovina, 2 logističko distributivna centra i zapošljava oko 3200 zaposlenika (Lidl – povijest, 2023).



Slika 10. Logo poduzeća Lidl

Izvor: <https://seeklogo.com/vector-logo/83915/lidl>

Kao međunarodno poduzeće, Lidl ne snosi odgovornost samo za dobre gospodarske rezultate već i za društveno odgovorno poslovanje u cjelini. Temelj svakodnevnog rada ovog poduzeća jest djelovanje s fokusom na kupce, odgovorno korištenje te odnošenje s poštovanjem prema kupcima, zaposlenicima i poslovnim partnerima (Lidl – o nama, 2023).



Svaka se ta vrijednost nalazi u načelima i kodeksu postupanja ovog poduzeća. Razmatrajući rastuće zahtjeve tržišta i vlastitu odgovornost prema kupcima, društvu i okolišu, poduzeće se drži svog osnovnog načela, a to je ponuda najboljeg omjera cijene i kvalitete u svim segmentima svog asortimana. Lidl svojim zaposlenicima osigurava radno okruženje u kojemu imaju mogućnosti rasta, razvoja i doprinosa zajedničkom uspjehu. Stoga su upravo zaposlenici najveća snaga ovog poduzeća (Lidl – o nama, 2023).

#### 4.2. Članstvo u Lidl programu vjernosti

Članstvo u Lidl programu vjernosti kupac ostvaruje dobivanjem Lidl Plus digitalne kartice vjernosti. Tu karticu može posjedovati svatko tko je stariji od 18 godina nakon što se registrira, i to na način da prvo otvori aplikaciju, potom odabere trgovinu u kojoj najčešće kupuje te upiše svoje ime i prezime. Nakon toga na svoj mobilni telefon dobiva SMS poruku kako bi potvrdio svoj identitet i broj mobilnog telefona. Sljedeći je korak prihvaćanje odredbi o zaštiti podataka i potvrditi e-mail čime kupac postaje dio programa vjernosti.



Slika 11. Lidl Plus digitalna kartica

Izvor: <https://sluzba-za-kupce.lidl.hr/SelfServiceHR/s/article/Kako-mogu-pristupiti-vidjeti-Lidl-Plus-karticu>

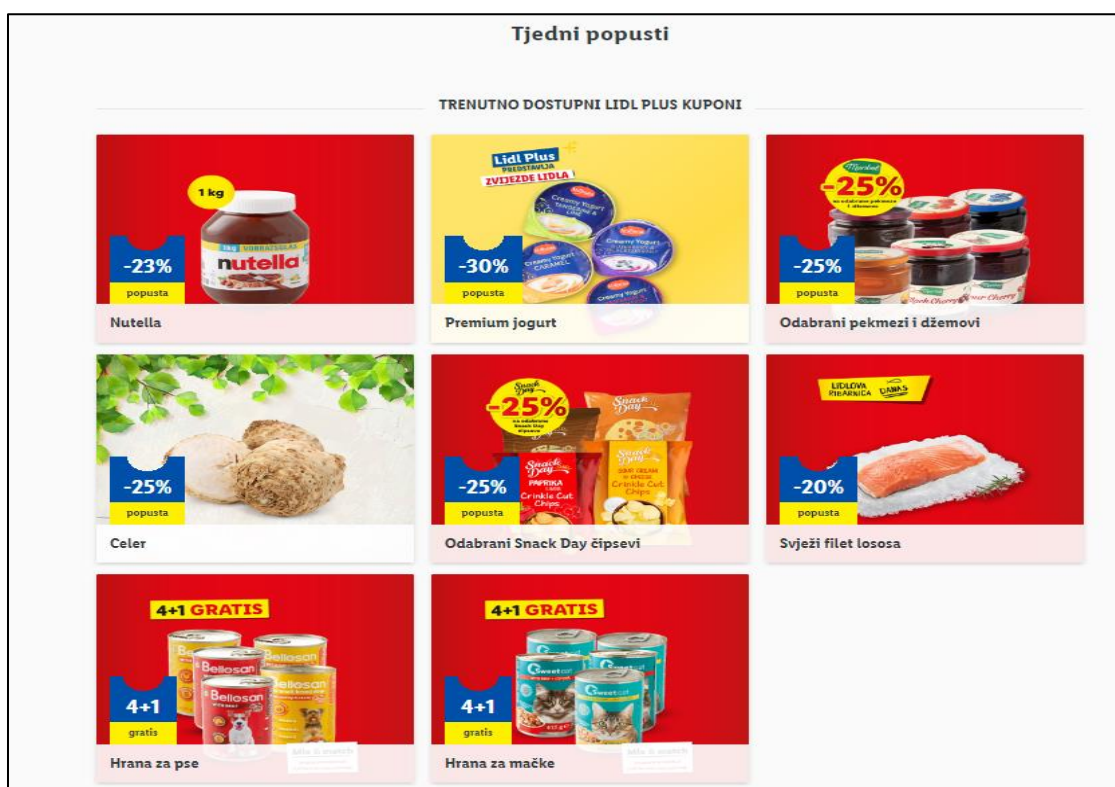
Ovom karticom kupci mogu koristiti razne popuste i pogodnosti, a svakim njenim skeniranjem dobivaju Otkrivalicu koja donosi dodatne popuste.

#### 4.2.1. Korištenje kupona u trgovini

Prilikom kupovine u Lidl trgovini, kupac, koji je član Lidlovog programa vrijednosti, može koristiti kupone koje može pronaći u traci izbornika aplikacije. Prvi je korak da klikne na odjeljak s kuponima nakon čega se prikazati popis dostupnih kupona. Potom je potrebno kliknuti na gumb „Aktiviraj“ te, prilikom kupovine, skenirati svoju Lidl Plus karticu čime se primjenjuje popust na odabrane proizvode. Kupac ima mogućnost korištenja i tzv. Kupona Plus što znači da, kada dosegne određeni iznos kupovine, dobiva kupon s gratis proizvodom (Lidl plus digitalna kartica – korištenje, 2023).

#### 4.2.2. Tjedni kuponi i katalogi

Na tjednoj bazi Lidl objavljuje na svojoj *web* stranici <https://www.lidl.hr/lidl-plus/kuponi> kupone koji su dostupni korisnicima Lidl Plus kartice (Lidl – kuponi, 2023).



Slika 12. Tjedni kuponi Lidla

Izvor: <https://www.lidl.hr/lidl-plus/kuponi>

Osim kupona, Lidl svaki tjedan tiska i kataloge koji se prenose u papirnatom obliku i dostavljaju u poštanskim sandučićima, ali i na svojoj web stranici <https://www.lidl.hr/informacije-za-kupce/katalog> objavljuje kataloge u digitalnom obliku (Lidl – katalogi, 2023).

U katalogzima Lidl posebno naznačuje proizvode koji su jeftiniji za sve članove što izgleda kako je prikazano na slici 13.

**Lidl Plus**  
Mobilna aplikacija koja ti donosi uštede i mnoge druge pogodnosti

Od ponedjeljka 24.04. do 01.05.

Aktiviraj, skeniraj na blagajni i uštedi!

**SLOŽI SVOJ HOT-DOG PO LIDL PLUS CIJENI!**

**Domaća lizika**  
-31%  
0.72€ (14.40 kn) **0.49€**  
1kg = 0.72€ (14.40 kn)

**Plus Adriatikos bijeli sir**  
-21%  
4.39€ (11.97 kn) **3.29€**  
1kg = 4.39€ (11.97 kn)

**Svježe jadranske sredele**  
-24%  
2.65€ (10.27 kn) **1.99€**  
1kg = 2.65€ (10.27 kn)

**Svježi pileći mix**  
-24%  
3.98€ (12.91 kn) **2.99€**  
1kg = 3.98€ (12.91 kn)

**Lidl Plus PREDSTAVLJA ZVIJEZDE LIDLA**

**Craft PEKARA**

**Domaći craft kruh sa sjemenkama lana i maka**  
-25%  
1.59€ (11.98 kn) **1.19€**  
1kg = 1.59€ (11.98 kn)

Prirodno bogatiji okus i hrskava korica  
Dugotrajni proces fermentacije  
Dugotrajna svjetlina, veći udio vitamina, minerala i prehranbenih vlakana

Slika 13. Tjedni katalog Lidla

Izvor: <https://www.lidl.hr/hr/letak/ponuda-od-24-04-do-isteka-zaliha-pogledajte-najnovije-lidlove-ponude/view/flyer/page/18>

Lidl izrađuje i kataloge na bazi vikend kao Super Vikend što prikazuje slika 14.



Slika 14. Lidl Super vikend

Izvor: <https://www.lidl.hr/c/super-vikend-vec-od-petka/c6171/w1>

Uz prethodno odobrenje članova Lidl plus kartica, nekima ponude pristižu i u obliku SMS poruke ili e-maila.

#### 4.2.3. Digitalni račun

Članovima Lidl programa vjernosti pruža se mogućnost i da, prilikom kupovine, koriste svoju Lidl Plus digitalnu karticu vjernosti i, potom, u aplikaciji pronađu svoj digitalni račun koji je istovjetan originalnom (slika 15.) (Lidl plus, 2023).



Slika 15. Digitalni račun Lidla

Izvor: <https://www.lidl.hr/lidl-plus>

Upravo je takav račun ujedno i garancija za kupljene neprehrambene artikle poduzeća (Lidl plus, 2023).

#### 4.2.4. Lidlovi brendovi

Lidl posebno nagrađuje kupce kada kupuju proizvode njegova brenda poput Fin Carré, Bon Gelati i Gelatelli, Pikok, Alesto i Bellarom (Lidl – brendovi, 2023).

Vrlo poznati proizvodi Lidlova brenda su Fin Carré čokolade koja se proizvodi u potpunosti od kakaovca s UTZ certifikatom što znači da zadovoljava program održivosti koji jamči odgovornu proizvodnju kave, kakaa i čaja. Također, poznati su i Bon Gelati i Gelatelli sladoledi koji su dostupni u kornetu, na štapiću, u čokoladnim ili voćnim okusima, s preljevom ili bez. Pikok proizvodi su, pak, za sve koji vole dobar sendvič, a podrazumijevaju salame, šunke, kobasice itd. Alesto je *snack* koji je dostupan u sirovom, prženom ili kuhanom obliku koji pruža mnoštvo kvalitetnih masnoća i vitamina, a u Lidlu se ističe i Bellarom kava u različitim oblicima (Lidl – brendovi, 2023).



Slika 16. Popust za kupnju Lidlovih brendova

Izvor: <https://www.lidl.hr/volim-lidlove-brendove>

#### 4.2.5. Lidl tombola

Lidl često objavljuje i razne pogodnosti za svoje kupce u obliku tombole. Trenutno je aktualna tombola „Proljetno čišćenje“. Naime, kupnjom određenog W5 proizvoda za čišćenje ostvaruju se određeni bodovi koji se koriste za kasnije popuste. Navedeno objavljuju i na svojoj Facebook stranici <https://www.facebook.com/lidlhrvatska/>.



Slika 17. Lidlova tombola Proljetno čišćenje

Izvor: <https://www.facebook.com/lidlhrvatska/>

### 4.3. Prijedlozi za unaprjeđenje procesa realizacije programa lojalnosti

S ciljem porasta broja članova Lidl Plus digitalnih kartica i porasta zadovoljstva postojećih članova, Lidl bi mogao unijeti dodatne mogućnosti za sve članove i postojeće pogodnosti učiniti još privlačnijima.

Navedeno bi se moglo ostvariti na sljedeće načine:

- uvođenjem Lidl Plus kartica koje će vrijediti za sve Lidl trgovine diljem svijeta, a ne samo trgovine u zemlji u kojoj korisnik kartice prebiva (time bi se ojačao osjećaj pripadnosti jednoj velikoj globalnoj što je posebno važno za turiste koji posjećuju Lidl trgovine u mnogim drugim „tuđim“ zemljama),
- uvođenjem dodatnih bodova za kupnju Lidlovih brendova svim kupcima ili barem onima koji posjeduju Lidl Plus digitalne kartice (time bi se članovi dodatno nagradili, ali bi ih se i „navelo“ da kupuju upravo proizvode tog brenda),
- osmišljavanjem posebne Lidl Gold kartice koju bi imali dugogodišnji i najvjerniji kupci (ta bi se kartica dodjeljivala prema kriteriju potrošnje preko određenog iznosa u Lidl trgovini), a omogućavala bi im dodatne pogodnosti (npr. kupnjom dva ista proizvoda, treći je gratis ili nagrađivanjem poklon kuponima za rođendan itd.) i time bi Lidl još više ojačao osjećaj lojalnosti kod svojih vjernih kupaca,
- izradom upitnika (barem jednom ili dva puta godišnje) s nekoliko ključnih pitanja za sve članove čime bi kupci osjetili da su važni za Lidl, a istovremeno bi Lidl dobio povratne informacije o njihovom zadovoljstvu i o tome što bi eventualno trebali poboljšati ili promijeniti,
- uvođenjem nove mobilne aplikacije e-Lidl putem kojim bi kupci imali na jednome mjestu dostupne kataloge i aktualne najpovoljnije ponude te bi imali blok u koji bi mogli upisivati popis proizvoda koji trebaju kupiti čime bi se uvelike olakšalo i ubrzalo organiziranje kupnje što je vrlo važno i potrebno za suvremeni, dinamičan i ubrzan način života,
- uvođenjem e-narudžbenice i besplatne dostave kako bi članovi kluba mogli navesti vrijeme i mjesto dostave određenih proizvoda čime bi se kod njih pojačao osjećaj da su važni i posebni poduzeću te da ih ono nagrađuje za vjernost tako što im pomaže da uštede na vremenu i trudu koji trebaju uložiti na kupnju te
- zamjenom bodova za neke originalne, skupe proizvode što bi kupce potaknulo da još više kupuju i skupljaju bodove jer će željeti što prije dobiti takve proizvode.

Ovo su samo neki od prijedloga kojima bi poduzeće Lidl moglo još više poboljšati svoje odnose i povećati razinu zadovoljstva postojećih kupaca te povećati broj novih. Iako se na temelju svega navedenoga može zaključiti kako Lidl upravlja iznimno kvalitetno odnosima sa svojim potrošačima, uvijek ima mjesta za napredak i upravo bi ovim dodatnim mogućnostima mogao taj proces još i više poboljšati.

## 5. ZAKLJUČAK

Suvremena poduzeća sve se više posvećuju svojim potrošačima i sve više napora ulažu upravo u procese upravljanja odnosima s njima. Ključ opstanka, profitabilnosti i razvoja poduzeća upravo je u njegovoj sposobnosti da identificira i zadovolji sve potrebe potrošača koje nisu zadovoljene, i to brže i bolje nego što to rade njegovi konkurenti. Potrošači imaju brojne stavove prema proizvodima, uslugama, oglasima, izravnoj pošti, Internetu i trgovinama na malo. Pitanjem o tome sviđa li se ili ne potrošaču neki proizvod, usluga, trgovina ili slično, od potrošača se traži da izrazi svoj stav. Općenito se smatra da su stavovi naučeni što znači da se stavovi koji su relevantni za kupovinu formiraju kao rezultat izravnog iskustva s proizvodom, usmenih informacija primljenih od drugih ili kao rezultat izloženosti oglašavanju. Kao mnogi suvremeni pojmovi, i pojam upravljanja odnosima s potrošačima svakodnevnoj praksi izaziva dvojbe koje se odnose na njegovo značenje i njegov obuhvat, upravo iz razloga što isti podrazumijeva i strategiju i proces i sustav. Međutim, sasvim je nedvojbeno da se upravljanjem odnosima s potrošačima žele zadovoljiti individualne potrebe potrošača, a kako bi to ostvarilo, poduzeće mora uspostaviti sustav komunikacije s potrošačem kojim će se osigurati neposredna interakcija s njim. Posljednjih se godina sve više naglašava važnost koncepta upravljanja odnosima s potrošačima koji se uspješno primjenjuje u raznim područjima poslovanja. Njegov je glavni cilj unaprjeđenje odnosa s korisničkom službom, pružanje pomoći u zadržavanju potrošača te poticanje rasta prodaje. Budući da je u središtu zanimanja poduzeća zadovoljavanje potreba potrošača koje se iskazuju na tržištu, potrebno ga je mjeriti. Zadovoljstvo je potrošača apstraktna veličina koja varira od pojedinca do pojedinca te se različito iskazuje ovisno o vrsti proizvoda ili usluge. Iako na ponašanje potrošača utječu različiti faktori, svako bi poduzeće trebalo posvetiti mnogo pažnje mjerilima vezanima za potrošače jer upravo njima poduzeće može spoznati što radi kako treba, a što bi trebalo promijeniti.

Lidl je svjetski poznato poduzeće koje puno pažnje posvećuje svojim potrošačima i upravljanju odnosima s njima, a tome najviše u prilog ide njegov program vjernosti u obliku Lidl Plus digitalne kartice. Korištenjem iste potrošači mogu koristiti razne kupone, pregledavati kataloge (u papirnatom i digitalno obliku), dobivati SMS poruke i e-mailove, digitalne račune, nagrade (posebno za kupnju Lidlovih brendova), sudjelovati u raznim Lidlovim tombolama itd. Iako Lidl vodi puno računa o svojim potrošačima, uvijek ima mjesta za napredak što bi ovo poduzeće moglo ostvariti nekim dodatnim mogućnostima kojima bi proces upravljanja s potrošačima bio još bolji i kvalitetniji, potrošači bi bili zadovoljniji i, u konačnici bi, profit poduzeća bio još veći.



## LITERATURA

- Bašić, M., Đurđević, D. (2017). Utjecaj komparativnog oglašavanja na stratešku adaptivnost marki stranih proizvođača u Republici Hrvatskoj. *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 15(1), 75-92.
- Berelson, B., Steiner, G. A. (1964). *Human behavior: An inventory of scientific findings*. Harcour: Brace & World.
- Berman B. (2006). *Developing an Effective Customer Loyalty Program*. Berkeley: University of California.
- Duh, M., Kolar, R. (2012). Basic Emotions and Colours as Perceived by Fourth Grade Pupils. *Croatian Journal of Education*, 16(3), 643-675.
- Dukić, B., Gale, V. (2015). Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača. *Ekonomski vjesnik*, 28(2), 583-598.
- Dukić, B., Martinović, M., Dukić, S. (2015). Model analitičkog CRM-a u funkciji optimizacije maloprodajnih zaliha. *Oeconomica Jadertina*, 5(2), 48-74.
- Đorđević, B. (2018). Odnosi s potrošačima u digitalnoj ekonomiji. Preuzeto sa: <https://dokumen.tips/documents/odnosi-s-potroaima-u-digitalnoj-ekonomiji.html?page=1>.
- Grbac, B., Meler, M. (2010). *Metrika marketinga*. Rijeka: Promarket.
- Hall, J. (2004). Business Intelligence: The Missing Link in Your CRM Strategy. *Information Management Magazine*, 14(6).
- Kotler, P. (1997). *Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola*. Zagreb: MATE d.o.o.
- Kotler, P. (2003). *Kako kreirati, ovladati i dominirati tržištem*. Novi Sad: ASEE d.o.o.
- Kumar, V., Reinartz, W. (2006). Customer Relationship Management. *Springer Texts in Business and Economics*. Preuzeto sa: [http://repository.psa.edu.my/bitstream/123456789/2055/1/%28326%29%202018\\_Book\\_CustomerRelationshipManagement.pdf](http://repository.psa.edu.my/bitstream/123456789/2055/1/%28326%29%202018_Book_CustomerRelationshipManagement.pdf).
- Lidl – brendovi. Preuzeto sa: <https://www.lidl.hr/volim-lidlove-brendove>.
- Lidl – katalogi. Preuzeto sa: <https://www.lidl.hr/informacije-za-kupce/katalog>.
- Lidl – kuponi. Preuzeto sa: <https://www.lidl.hr/lidl-plus/kuponi>.
- Lidl – o nama. Preuzeto sa: [https://tvrtka.lidl.hr/o-nama?\\_ga=2.134697137.1912809728.1682060482-1539962088.1682060482](https://tvrtka.lidl.hr/o-nama?_ga=2.134697137.1912809728.1682060482-1539962088.1682060482).
- Lidl – povijest. Preuzeto sa: <https://tvrtka.lidl.hr/o-nama/povijest>.
- Lidl plus. Preuzeto sa: <https://www.lidl.hr/lidl-plus>.

- Lidl plus digitalna kartica – korištenje. Preuzeto sa: <https://www.lidl.hr/lidl-plus/kako-koristiti-lidl-plus>.
- Mihić, M., Kursan, I. (2010). Segmentacija tržišta na temelju impulzivnosti u kupovnom ponašanju potrošača. *Ekonomski vjesnik*, 23(2), 385-398.
- Miller, B. (2022). What are the elements of a CRM system?. Preuzeto sa: <https://brytdesigns.com/elements-crm-system>.
- Nakić, S. (2014). Područja primjene stavova potrošača. *Praktički menadžment*, 5(1), 14-21.
- Renko, N. (2009). *Strategije marketinga*. Zagreb: Naklada Ljevak.
- Schiffman, L. G., Kanuk, L. L. (2004). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Seybold, P. (1998). *Customers.com: How to Create Profitable Strategy for the Internet and Beyond*. New York: Times Books.
- Solomon, M. R., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M. K. (2015). *Ponašanje potrošača*. Zagreb: Mate d.o.o.
- Subhasish Das (2007). *Customer Relationship Management*. Excel Book.

## POPIS SLIKA

<i>Slika 1.</i> Reklamna poruka Calvina Kleina Contradiction .....	2
<i>Slika 2.</i> Oglas za parfeme Tommy Hilfiger.....	15
<i>Slika 3.</i> Osnovni komunikacijski model.....	16
<i>Slika 4.</i> Razine odlučivanja potrošača o kupovini.....	19
<i>Slika 5.</i> Primarni elementi CRM-a .....	25
<i>Slika 6.</i> Komponente CRM sustava.....	26
<i>Slika 7.</i> McDonalds loyalty .....	33
<i>Slika 8.</i> Faze uvođenja strategije CRM-a .....	36
<i>Slika 9.</i> Faktori koji utječu na ponašanje potrošača .....	38
<i>Slika 10.</i> Logo poduzeća Lidl.....	40
<i>Slika 11.</i> Lidl Plus digitalna kartica .....	41
<i>Slika 12.</i> Tjedni kuponi Lidla .....	42
<i>Slika 13.</i> Tjedni katalog Lidla .....	43
<i>Slika 14.</i> Lidl Super vikend .....	44
<i>Slika 15.</i> Digitalni račun Lidla .....	44
<i>Slika 16.</i> Popust za kupnju Lidlovih brendova.....	45
<i>Slika 17.</i> Lidlova tombola Proljetno čišćenje.....	46