

# Ključni aspekti lojalnosti u ugostiteljstvu

---

Sraka, Helena

Master's thesis / Diplomski rad

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:370827>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2024-07-05**



Repository / Repozitorij:

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij – Marketing**

**KLJUČNI ASPEKTI LOJALNOSTI U UGOSTITELJSTVU**

**Diplomski rad**

**Helena Sraka**

**Zagreb, rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij – Marketing**

**KLJUČNI ASPEKTI LOJALNOSTI U UGOSTITELJSTVU**  
**KEY ASPECTS OF CUSTOMER LOYALTY IN THE**  
**HOSPITALITY INDUSTRY**

**Diplomski rad**

**Helena Sraka, 0067509520**

**Mentor: doc. dr. sc. Miroslav Mandić**

**Zagreb, rujan 2019.**

HELENA SRAKA


Ime i prezime studenta/ice

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je DIPLOMSKI RAD  
(vrsta rada)  
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.

Student/ica:

U Zagrebu, 25.09.2019.

  
(potpis)

## SAŽETAK

Lojalnost klijenata predstavlja strateški bitnu okosnicu poslovanja, koja na današnjem tržištu ima znatan utjecaj na diferencijaciju poduzeća u odnosu na konkurenciju. U radu se analiziraju i interpretiraju čimbenici koji imaju izravan ili neizravan utjecaj na stvaranje lojalnih klijenata na poslovnom tržištu u segmentu ugostiteljstva, pomoću istraživanja iskustava i pilot-studija. Rezultati istraživanja pokazuju kako karakteristike poduzeća, poput njegove veličine direktno utječu na mogućnost implementacije ključnih čimbenika za postizanje lojalnosti u navedenoj industriji. Nadalje, stručnost, znanje i motiviranost zaposlenika unutar poduzeća predstavljaju jedne od najbitnijih čimbenika za zadržavanje klijenata te se preporučuje dodatno ulaganje u navedene kako bi se povećao broj lojalnih klijenata te povećala profitabilnost poduzeća.

Ključne riječi: lojalnost, zadovoljstvo klijenta, ugostiteljstvo, CRM, vrijednost klijenta, istraživanje iskustava, pilot-studija

## ABSTRACT

Customer loyalty is a strategic business aspect which has a great impact on firm's differentiation among competition. The paper analyzes factors which have a direct or indirect effect on creating loyal customers in B2B market in hospitality industry. The methods used in paper are research of experience and pilot-studies. The results of the analysis show that the characteristics of business, such as the size of business have a direct impact on the firm's ability to implement key factors for turning a customer into a loyal one. Furthermore, level of expertise, education and motivation of employees resulted as one of the most important factors for customer retention and it is a strong advice for management to invest in its employees on a regular basis to increase the number of loyal clients and, therefore, firm's profitability.

Key words: loyalty, customer satisfaction, hospitality, CRM, client value, experience research, pilot-study

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet i cilj rada .....	1
1.2. Metodologija .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada.....	1
2. LOJALNOST KLIJENATA.....	2
2.1. Definiranje pojma lojalnost klijenata .....	2
2.1.1. Kupovina.....	3
2.1.2. Ponovna kupovina.....	5
2.1.3. Zadržavanje klijenata .....	6
2.1.4. Lojalnost klijenata.....	7
2.2. Ključni čimbenici koji utječu na lojalnost klijenata.....	9
2.3. Zadovoljstvo klijenata kao determinanta lojalnosti .....	12
3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA (CRM) U KONTEKSTU IZGRADNJE LOJALNOSTI KLIJENATA.....	14
3.1. Definiranje pojma upravljanje odnosima s klijentima (CRM).....	14
3.1.1. Doživotna vrijednost klijenta.....	15
3.2. Elementi upravljanja odnosima s klijentima (CRM-a) .....	16
3.2.1. Faze uspješne integracije CRM sustava u poduzeće.....	16
3.2.2. Vrijednost razmjene na poslovnom tržištu .....	18
3.2.3. Vrijednost klijenta.....	21
3.3. Prednosti uspješno razvijenog sustava upravljanja odnosima s klijentima u poduzeću	24
4. Analiza ključnih aspekata lojalnosti u ugostiteljstvu .....	25
4.1. Uvod: Definicija ugostiteljstva kao gospodarske djelatnosti .....	25

4.2.	Problem i ciljevi istraživanja.....	25
4.3.	Metodologija istraživanja.....	26
4.4.	Studija slučaja: PPD Croatia d.o.o. ....	28
4.4.1.	Razina motiviranosti zaposlenika .....	30
4.4.2.	Orijentiranost zaposlenika na klijente.....	31
4.4.3.	Implementacija softvera za uspješno upravljanje odnosima s klijentima.....	31
4.4.4.	Komunikacija preko društvenih mreža .....	32
4.4.5.	Novi trendovi i inovacije .....	33
4.4.6.	Dvosmjerna komunikacija između poduzeća i klijenata – pružanje povratne informacije.....	33
4.4.7.	Uloga klijenta u stvaranju vrijednosti .....	34
4.4.8.	Recikliranje i održivi razvoj.....	34
4.5.	Studija slučaja: DIAGEO .....	34
4.5.1.	Razina motiviranosti zaposlenika .....	35
4.5.2.	Orijentiranost zaposlenika na klijente.....	36
4.5.3.	Komunikacija preko društvenih mreža .....	37
4.5.4.	Novi trendovi, inovacije, recikliranje i održivi razvoj .....	38
4.5.5.	Dvosmjerna komunikacija između poduzeća i klijenata te uloga klijenta u stvaranju vrijednosti .....	39
4.6.	Dubinski intervju: Direktor poduzeća Fine Stvari d.o.o. ....	39
4.6.1.	Razina motiviranosti zaposlenika i orijentiranost zaposlenika na klijente .....	40
4.6.2.	Implementacija softvera za uspješno upravljanje odnosima s klijentima.....	41
4.6.3.	Komunikacija preko društvenih mreža i novi trendovi.....	41
4.6.4.	Dvosmjerna komunikacija između poduzeća i klijenata te uloga klijenta u stvaranju vrijednosti .....	41

4.6.5. Recikliranje i održivi razvoj.....	41
4.7. Rezultati istraživanja.....	42
4.8. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja .....	44
4.9. Preporuke za menadžment .....	44
5. ZAKLJUČAK.....	45
POPIS LITERATURE.....	46
POPIS SLIKA.....	49
POPIS TABLICA .....	49
ŽIVOTOPIS.....	50



# 1. UVOD

Na današnjem poslovnom tržištu i tržištu krajnje potrošnje ponuda nikad nije bila veća. Klijenti imaju vrlo velik izbor poduzeća i marki u skoro svim industrijama te je od strateške važnosti za poduzeća zadržati klijenta, vješto upravljati odnosom s klijentom te u konačnici zaslužiti lojalnost klijenta. Rad analizira i interpretira upravo ključne aspekte lojalnosti klijenata koji sudjeluju u transakcijama na poslovnom tržištu u segmentu ugostiteljstva.

## 1.1. Predmet i cilj rada

Predmet rada je analiza i interpretacija čimbenika koji utječu na stvaranje lojalnosti kod klijenata na poslovnom tržištu. Cilj rada je identificirati prednosti, ali i nedostatke evaluiranih poduzeća u segmentu upravljanja odnosima s klijentima i posljedičnim stvaranjem lojalnosti te dati preporuke za unapređenje navedenih nedostataka.

## 1.2. Metodologija

Istraživanje je provedeno pomoću 2 tehnike izvidajnih (eksplorativnih) istraživanja: istraživanje iskustava (analiza literature koja se bavi istraživanim problemima u kombinaciji sa studijom slučaja) i pilot-studije (dubinski intervju).<sup>1</sup> Za poduzeća PPD Croatia i DIAGEO analizirana je literatura te studija slučaja, dok je za poduzeće Fine Stvari d.o.o. odabrana tehnika dubinskog intervjua.

## 1.3. Sadržaj i struktura rada

U uvodu rada dan je pregled cilja istraživanja i metodologije. Sljedeće poglavlje definira pojam lojalnosti, opisuje potrebne korake (počevši od prve kupovine) za postizanje lojalnog klijenta, donosi ključne čimbenike koji utječu na lojalnost te interpretira zadovoljstvo klijenta u terminima postizanja lojalnosti kod klijenta. U trećem poglavlju obuhvaćeno je šire područje pod nazivom upravljanje odnosima s klijentima, kojem lojalnost kao uži pojam pripada. U navedenom poglavlju definiran je pojam upravljanja odnosima s klijentima, njegovi elementi te prednosti uspješno razvijenog programa za upravljanje odnosima s klijentima. Četvrto poglavlje donosi istraživanje i analizu ključnih čimbenika koji utječu na lojalnost klijenata kod 3 različita poduzeća. Na kraju

---

<sup>1</sup> Previšić, J. ... [et al.] (2004): „Marketing“. Adverta, p. 83.

rada donesen je zaključak o važnosti kvalitetnog upravljanja odnosima s klijentima i stvaranja lojalnih klijenata.

## 2. LOJALNOST KLIJENATA

Lojalnost klijenata svakako predstavlja jedan od ključnih ciljeva poslovanja poduzeća na današnjem tržištu, s obzirom na iznimno veliku konkurenciju i širinu ponude. U „bitki za svakog klijenta“ presudno je znanje o upravljanju odnosima s klijentima, motivacija zaposlenika i uloženi trud, kako bi poduzeće zadržalo klijenta i time postavilo temelj za postizanje veće profitabilnosti. Istraživanja su pokazala kako je privlačenje novog klijenta 5 puta skuplje od zadržavanja postojećeg.<sup>2</sup>

U ovom poglavlju poglavlju rad se fokusira na lojalnost klijenta kao jedan od temeljnih ciljeva poslovanja svakog poduzeća koje efikasno i efektivno koristi svoje resurse u svrhu postizanja što veće profitabilnosti. Prvenstveno će se definirati pojam „lojalnost“ te što isti označava kod klijenata, nakon čega će se interpretirati ključni čimbenici koji utječu na stvaranje lojalnih klijenata. Zaključno, argumentirat će se zadovoljstvo klijenata kao determinanta lojalnosti.

### 2.1. Definiranje pojma lojalnost klijenata

U terminima klijenta, lojalnost predstavlja odanost klijenta određenoj marki ili poduzeću u vidu ponovljenih kupovina tijekom životnog ciklusa klijenta. Drugim riječima, lojalan klijent je onaj koji sve svoje kupovine obavlja kod određenog poduzeća i/ili kupuje uvijek isti proizvod i/ili marku u promatranoj kategoriji proizvoda/usluga.

Proces stvaranja lojalnih klijenata iziskuje strateški fokus cijelog poduzeća, a ne isključivo odjela marketinga i prodaje. Postoji nekoliko koraka od kupovine do poprimanja statusa lojalnog klijenta:<sup>3</sup>

1. Kupovina
2. Ponovna kupovina
3. Zadržavanje klijenta

---

<sup>2</sup> Roberts-Phelps, G. (2001): „Customer Relationship Management: How to Turn a Good Business into a Great One! [1st ed.]“. Thorogood Publishing, p. 12

<sup>3</sup> Cavallone, M. (2017): „Marketing and Customer Loyalty“. Springer International Publishing, p. 19-44.

#### 4. Lojalnost klijenta

U narednih nekoliko poglavlja u radu detaljno će se objasniti svaki od koraka i time dati kompletan uvid u proces, od prve kupovine, preko ponovljene kupovine i zadržavanja klijenta sve do stvaranja lojalnih klijenata.

##### 2.1.1. Kupovina

Prvi korak u procesu stvaranja lojalnih klijenata je kupovina. Osnovna pokretačka snaga potencijalnih klijenata na kupovinu je identifikacija potrebe. Brojne su definicije koje određuju značenje potrebe. Određeni autori navode kako je potreba „nedostajanje nečeg esencijalno važnog ili korisnog“<sup>4</sup>, dok dok drugi potrebu intepretiraju kao „nužnost posjedovanja nečega što nedostaje“<sup>5</sup>. U literaturi se također pojavljuju konkretizacije potrebe u smislu inicijatora kupovine te se kupovina definira kao „potreba ili želja za proizvodom ili uslugom koja se, zajedno s postojanjem kupovne moći, pretvara u potražnju“.<sup>6</sup>

Marketinški stručnjaci razvili su nekoliko različitih modela koji prikazuju faze kupovine. Proces kupovine sastoji se od 5 faza:<sup>7</sup>

1. Spoznaja problema
2. Traženje informacija
3. Evaluacija alternativa
4. Odluka o kupovini
5. Postkupovno ponašanje

Pojedinac do spoznaje problema može doći pojavom internih i/ili eksternih stimulansa.<sup>8</sup> Pod internim stimulansima podrazumijevaju se fiziološke potrebe poput žeđi i gladi, dok se pod eksternim stimulansima najčešće pojavljuje posjedovanje proizvoda ili korištenje usluge od strane drugih osoba u okruženju pojedinca, kao što su obitelj, prijatelji, kolege ili susjedi.

Nakon spoznaje problema uslijed djelovanja internih ili eksternih stimulansa, klijent kreće u proces traženja informacija o proizvodu ili usluzi. Informacije je moguće prikupljati pasivno i/ili aktivno;

---

<sup>4</sup> De Mauro (2007): „Dizionario della Lingua Italiana, (Dictionary of Italian language)“. Paravia, Turin

<sup>5</sup> Zingarelli (1999): „Vocabolario della lingua italiana, (Italian dictionary)“. Zanichelli, Bologna

<sup>6</sup> Cavallone, M. (2017): „Marketing and Customer Loyalty“. Springer International Publishing, p. 20

<sup>7</sup> Kotler, P., Lane Keller, K. (2006): „Marketing Management“. Prentice Hall, p. 191-199.

<sup>8</sup> Kotler, P., Lane Keller, K. (2006): „Marketing Management“. Prentice Hall, p. 191

pasivno prikupljanje informacija nije ništa više nego povećana receptivnost informacija iz okruženja koje su usko vezane ili se konkretno odnose na proizvod ili uslugu o kojoj pojedinac razmišlja. Aktivno traženje informacija, s druge strane, označava akcije pojedinca usmjerene na istraživanje proizvoda ili usluge, njihovih karakteristika (prednosti i nedostataka), proizvođača koji ih nude te načina i uvjeta korištenja. U današnje vrijeme najveću mogućnost takvog istraživanja nudi Internet, a od ostalih izvora informacija nameće se televizijsko i radio oglašavanje, *jumbo* plakati, razni časopisi te *word-of-mouth*.

Nakon prikupljenih informacija o proizvodima i/ili uslugama, pojedinac svaku od njih mora vrednovati kako bi u konačnici izabrao optimalnu opciju za sebe. Proces vrednovanja alternativa polazi od karakteristika, odnosno obilježja proizvoda te utvrđivanja njegovih prednosti i nedostataka. Osim objektivnog sagledavanja performansi, evaluacija često podliježe osobnosti pojedinca, njegovim stavovima i osobnim uvjerenjima. Oni su često preliminarni faktor koji utječe na finalni odabir kupovine određenog proizvoda i/ili usluge.

Prije samog čina kupovine, može se dogoditi da klijent prilikom promišljanja o kupovini donese još 5 manjih odluka koje direktno utječu na finalnu odluku: preferirana marka, preferirani distributer, količina, vrijeme kupovine i preferirana metoda plaćanja.<sup>9</sup> Ukoliko takav način promišljanja izostane, spomenute manje odluke donose se na licu mjesta (u trgovini ili na internetskoj stranici) i podliježu dodatnim faktorima prije njihovog donošenja (raspored proizvoda u trgovini ili na polici, sezonska sniženja, informacije od strane prodajnog osoblja, pozicioniranje na internetskoj stranici, kvaliteta oglašavane fotografije, recenzije korisnika i dr.). Budući da je segment poslovnog tržišta kojeg u radu istražujemo ugostiteljstvo, valja naglasiti specifične utjecaje koji se pojavljuju prilikom kupovine organizacijskog klijenta, odnosno poduzeća. Pregled glavnih utjecaja na ponašanje organizacijskog klijenta u kupovini nalazi se u tablici niže:<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> Kotler, P., Lane Keller, K. (2006): „Marketing Management“. Prentice Hall, p. 196-197.

<sup>10</sup> Previšić, J. ... [et al.] (2004): „Marketing“. Adverta, p. 418.

Tablica 1.: Ključni utjecaji na ponašanje organizacijskog klijenta u kupovini

UTJECAJI OKOLINE	ORGANIZACIJSKI UTJECAJI	GRUPNI UTJECAJI	OSOBNI UTJECAJI
Gospodarska situacija	Strategije i ciljevi	Ugled	Životna dob
Kultura	Politike	Status	Obrazovanje
Tehnologija	Postupci i taktike	Uloga	Položaj u organizaciji
Politika i zakonodavstvo	Organizacijske strukture i odnosi	Suosjećanje	Osobnost
Razina potražnje	Sustavi		Stavovi prema rizicima
Konkurencija			
Cijena novca			

Izvor: Previšić, J. ... [et al.] (2004): „Marketing“. Adverta, p. 418.

U poslijekupovnoj fazi klijent uslijed korištenja proizvoda i/ili usluge identificira prednosti i nedostatke koji utječu na njegovo zadovoljstvo korištenja. Ovisno o ispunjenosti njegovih očekivanja, kod klijenta se javlja osjećaj zadovoljstva ili nezadovoljstva što utječe na postojanje spoznajne disonance ili konsonance. Spoznajna disonanca je „nesklad očekivanog i dobivenog kupnjom proizvoda i/ili usluge“, dok se spoznajna konsonanca javlja ukoliko je „dobivena vrijednost jednaka ili veća od očekivanja klijenta“.<sup>11</sup> Spoznajna konsonanca predstavlja preduvjet za stvaranje zadovoljnog klijenta na temelju kvalitete proizvoda i/ili usluge. Ukoliko je klijent nezadovoljan kupljenim ili nailazi na poteškoće tijekom korištenja, vrlo je važno osigurati poslijekupovnu podršku u terminima korisničke podrške, jamstva te garancije kako bi se inicijalno nezadovoljstvo uslijed otklanjanja problema pretvorilo u pozitivno korisničko iskustvo.

### 2.1.2. Ponovna kupovina

Drugu kupovinu određenog proizvoda ili usluge nazivamo ponovnom kupovinom. Do ponovne kupovine dolazi djelovanjem dvaju pokretača: zadovoljstva korištenjem proizvoda/usluge i/ili nedostatkom volje za promjenom.<sup>12</sup> Kao što je intepretirano u prijašnjem poglavlju, spoznajna konsonanca utječe na stvaranje zadovoljstva kod klijenta nakon korištenja proizvoda. U literaturi se navodi kako je zadovoljstvo „funkcija odnosa između očekivanja klijenta te stvarnih vrijednosti koje stječe korištenjem proizvoda“. Ukoliko su stvarno dobivene vrijednosti ispod očekivanja

<sup>11</sup> Previšić, J. ... [et al.] (2004): „Marketing“. Adverta, p. 128.

<sup>12</sup> Cavallone, M. (2000): „Oltre la fidelizzazione. Il marketing nell'era delle complessità (Beyond customer loyalty. Marketing in the age of complexity)“. Franco Angeli, Milan

klijenta, javlja se osjećaj razočarenja i nezadovoljstva. Kada je odnos očekivanog i dobivenog jednak, klijent je zadovoljan. Ako su, pak, stvarno dobivene vrijednosti iznad očekivanih, može se reći da je klijent oduševljen.<sup>13</sup> Zadovoljstvo klijenta je složeno područje izučavanja marketinških stručnjaka i psihologa, stoga će se veći fokus na isto staviti u jednom od sljedećih poglavlja.

Nakon uspješne ponovne kupovine, poduzeće je stvorilo preduvjet za zadržavanje klijenata, o kojem će se raspravljati u sljedećem poglavlju.

### 2.1.3. Zadržavanje klijenata

Zadržavanje klijenata je sljedeći korak u procesu stvaranja zadovoljnih, lojalnih klijenata. Prema Hrvatskom jezičnom portalu, termin „zadržavati“ označava „sačuvati, ostaviti nešto“, što u terminima klijenata znači daljnje ponovne kupnje od strane klijenata.<sup>14</sup>

Nekolicina autora definirali su indikatore u području zadržavanja klijenata. Dva oprečna pokazatelja koja se spominju u stručnoj literaturi su stopa zadržavanja klijenta, CRR (*Customer Retention Rate*) i stopa otpadanja klijenta, CDR (*Customer Defection Rate*).<sup>15</sup> Kako bi izračunalo oba pokazatelja, poduzeće stavlja u odnos ukupan godišnji broj klijenata te broj zadržanih, odnosno izgubljenih klijenata.

Brojni su razlozi gubitka klijenata nakon prve, druge ili nekoliko kupovina, od kojih se kao bazni mogu izdvojiti sljedeći argumenti:<sup>16</sup>

- premalo kontakta poduzeća s klijentom
- nedovoljna individualna posvećenost od strane poduzeća prema klijentu
- nekvalitetna podrška prilikom rješavanja problema klijenta
- nedovoljna razina usluge i standarda poduzeća

S druge strane, uspješno zadržavanje klijenata ima velik utjecaj na ostvarivanje profita, kao rezultat djelovanja sljedećih faktora:<sup>17</sup>

- povećanja broja i opsega transakcija (kupovina)

<sup>13</sup> Kotler, P., Lane Keller, K. (2006): „Marketing Management“. Prentice Hall, p. 198

<sup>14</sup> Hrvatski jezični portal, <http://hjp.znanje.hr> [21.07.2019.]

<sup>15</sup> Cavallone, M. (2017): „Marketing and Customer Loyalty“. Springer International Publishing, p. 32

<sup>16</sup> Roberts-Phelps, G. (2001): „Customer Relationship Management: How to Turn a Good Business into a Great One! [1st ed.]“. Thorogood Publishing, p. 19

<sup>17</sup> Blythe, J., Cedrola, E. (2006): „Fondamenti di marketing, (Basics of marketing)“. Prentice Hall, Milan

- smanjenja operativnih troškova
- širenje pozitivnih iskustava usmenom predajom između sadašnjih i potencijalnih potrošača
- mogućnosti postavljanja *premium* cijena proizvoda i/ili usluga

Ukoliko poduzeće uspije zadržati klijenta, višestruko smanjuje troškove u vidu oglašavanja i aktivnosti usmjerenih ponovnom privlačenju klijenata. Resurse koji su bili namijenjeni upravo tim aktivnostima tada je u mogućnosti realocirati na aktivnosti upravljanja odnosima s postojećim klijentima, kako bi ih učinilo lojalnim.

#### 2.1.4. Lojalnost klijenata

Nakon uspješno provedenih faza koje su interpretirane u prethodnim poglavljima, poduzeće je stvorilo preduvjet za postizanje lojalnosti kod klijenata. Poduzeća teže stvaranju lojalnih klijenata, jer ono pruža brojne prednosti za poduzeće u odnosu na klijente koji jednom ili dvaput obave kupovinu.

Postoje različiti tipovi lojalnosti, ovisno o razini povezanosti klijenata te stopi ponovljene kupovine. Udio svake od navedenih varijabli u međusobnom odnosu definira o kojoj se točno vrsti lojalnosti radi. Ovisno o njihovom odnosu, razlikujemo četiri vrste lojalnosti:<sup>18</sup>

- nepostojeću
- latentnu
- inercijsku
- vrhunsku lojalnost

Niska razina povezanosti klijenta s poduzećem i niska stopa ponovljene kupovine označava nepostojeću lojalnost. Klijent iz određenog razloga nije povezan s poduzećem, što može označavati udaljenu lokaciju na kojoj se poduzeće nalazi, koja utječe na slabu fizičku povezanost ili je niska razina povezanosti rezultat osobnog mišljenja, stavova i vrijednosti klijenta koji iste ne nalazi kod poduzeća pružatelja vrijednosti ili njegovih zaposlenika. Zbog nepostojanja drugih faktora koji bi prevagnuli u smjeru povećanja broja kupovina, stopa ponovljene kupovine je niska što u konačnici rezultira nepostojećom lojalnosti. U slučaju da je stopa ponovljene kupovine visoka, tada je riječ o inercijskoj lojalnosti. Unatoč činjenici da klijent nije povezan s poduzećem,

---

<sup>18</sup> MINGO. Dostupno na: [http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/4\\_znanje%20o%20potrosacima.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/4_znanje%20o%20potrosacima.pdf)  
[24.07.2019.]

njegove proizvode kupuje iz navike ili iz nužnosti zbog ograničene raspoloživosti proizvoda ili usluga tog tipa.<sup>19</sup>

Ukoliko je razina povezanosti klijenta s poduzećem visoka, a stopa ponovljene kupovine niska, tada se radi o latentnoj lojalnosti klijenata. Niska razina ponovljene kupovine označava mogućnost da klijent pri zadovoljenju određene potrebe izabere proizvod ili uslugu drugog poduzeća pružatelja vrijednost uslijed veće kvalitete, bolje dostupnosti ili niže cijene. U tom slučaju, klijent racionalno sagledava ponudu na tržištu te za sebe izabire najbolju moguću opciju, neovisno o kojem se proizvođaču radi. Finalno, visoka razina povezanosti klijenta s poduzećem u kombinaciji s visokom stopom ponovljene kupovine rezultira stvaranjem vrhunski lojalnog klijenta. Navedeno predstavlja finalni cilj poduzeća u stvaranju lojalnih klijenata, jer upravo takvi klijenti postaju izvorima preporuka poduzeća i njegovih proizvoda grupama u kojima se kreću. Vrhunski lojalni klijenti najprofitabilnija su vrsta klijenata za poduzeće i pozitivno utječu na financijske rezultate poduzeća.

Profitabilnost je samo jedna od prednosti vrhunski lojalnih klijenata. Pregled temeljnih prednosti koje lojalni klijenti donose poduzeću dan je u nastavku.<sup>20</sup>

- privlačenje novih klijenata višestruko je skuplje od zadržavanja postojećih za poduzeće
- duži vremenski period zadržavanja klijenta utječe na povećanje profitabilnosti tog klijenta za poduzeće
- povećanjem životnog ciklusa klijenta raste njegova razina ovisnosti, odnosno oslanjanja na poduzeće te se smanjuje osjetljivost na niže cijene drugih proizvođača
- povećanjem lojalnosti klijenta raste razina promocije proizvoda/usluge, odnosno marke i poduzeća među njegovim matičnim društvenim grupama – obitelji, prijateljima, kolegama itd.

---

<sup>19</sup> Bačić, M. (2016): „Utjecaj marketinga na lojalnost potrošača putem društvenih mreža“. Diplomski rad, Varaždin: Sveučilište Sjever, p. 12-13.

<sup>20</sup> Roberts-Phelps, G. (2001): „Customer Relationship Management: How to Turn a Good Business into a Great One! [1st ed.]“. Thorogood Publishing, p. 24



## 2.2. Ključni čimbenici koji utječu na lojalnost klijenata

Lojalnost klijenata je proces koji zahtjeva određen vremenski period za njegovu realizaciju. Poduzeća na različite načine investiraju u odnos sa svojim klijentima, od kojih Kotler i Lane Keller (2006) izdvajaju 5 razina na koje možemo svesti investicije u izgradnju odnosa sa klijentima:<sup>21</sup>

- a. Bazični (osnovni) marketing
- b. Reaktivni marketing
- c. Odgovorni marketing
- d. Proaktivni marketing
- e. Marketing odnosa

Kod osnovnog marketinga, prodajno osoblje bavi se isključivo prodajom proizvoda. Prodaja na razini osnovnog marketinga predstavlja jedini i osnovni cilj zaposlenika. Drugim riječima, činom kupovine proizvoda/usluge od strane klijenta svaki kontakt između prodavača i klijenta prestaje te prodavač u tom slučaju ne posvećuje pažnju daljnjem iskustvu korištenja proizvoda/usluge od strane klijenta te njegovom zadovoljstvu, pri čemu izostaje svaki oblik povratne informacije te prilika za unapređenje proizvoda/usluge. Reaktivni marketing, osim prodaje, fokus stavlja i na povratnu informaciju od klijenta; prodajnom osoblju je važno što klijent misli o kupljenom proizvodu/usluzi, ima li pitanja te u kojoj je mjeri s istim zadovoljan. Nadalje, odgovorni marketing označava značajan interes prodajnog osoblja u postkupovnoj fazi, potiče klijenta na prijedloge za poboljšanje te detaljno s klijentom prolazi kroz njegovo korisničko iskustvo. Nastavno na rečeno, kod proaktivnog marketinga javlja se proaktivnost u traženju informacija od klijenta te je uobičajena praksa neovisno o kupovini s vremena na vrijeme tražiti mišljenje od klijenta o nekim novim mogućnostima poboljšanja postojećih ili razvoja novih proizvoda/usluga. Marketing odnosa predstavlja „perjanicu“ investicije poduzeća u odnos s klijentima, u kojem poduzeće sustavno surađuje s velikim klijentima kako bi zajedničkim naporima unaprijedili proizvode i usluge.

---

<sup>21</sup> Kotler, P., Lane Keller, K. (2006): „Marketing Management“. Prentice Hall, p. 157

Prilikom organizacijske kupovine i razmatranja, primjerice, dobavljača osobni čimbenici itekako utječu na finalni odabir koji se može razlikovati od logičnog odabira temeljem drugih utjecajnih čimbenika. Nastavno na rečeno, nekoliko je čimbenika presudno za izgradnju lojalnih klijenata:<sup>22</sup>

- 1) Komunikacija
- 2) Kvalitetna usluga
- 3) Motiviranje klijenata
- 4) Lojalnost zaposlenika
- 5) Pouzdanost
- 6) Informiranost o proizvodu
- 7) Poznavanje imena klijenata
- 8) Smanjivanje pretpostavki
- 9) Izostanak podcjenjivanja

Komunikacija s klijentima je svakako uvjet za povezivanje s istima. Neovisno o kanalu komunikacije (elektronička pošta, komunikacija preko telefona, fizički sastanak, oglašavanje na društvenim mrežama ili putem tiskovina), poduzeće mora pronaći način za održavanje kontakta s klijentima. Komunikacija je također preduvjet za stvaranje odnosa s klijentima, o kojem će nešto više riječi biti u sljedećem poglavlju. Na komunikaciju se posljedično nastavlja i vrhunska usluga, sljedeći čimbenik koji utječe na izgradnju lojalnih klijenata. Gostoprimstvo prilikom sastanaka, podrška prilikom obavljanja transakcije, susretljivost prilikom izrade ponude ili strpljenje uslijed velikog broja naknadnih grafičkih prepravaka tijekom izrade vizuala samo su neki od primjera širine područja kvalitete usluge. Klijent bi u bilo kojem trenutku trebao biti siguran u poduzeće pružatelja vrijednosti, prepoznavajući u njemu pravog partnera u svakom projektu.

Na poslovnom tržištu vrijede drugačija pravila motiviranja klijenata u odnosu na tržište krajnje potrošnje. Dok su na tržištu krajnje potrošnje za motiviranje klijenata najčešće korištene mehanike poput programa vjernosti (engl. loyalty programs), na poslovnom tržištu poduzeća koriste druge alate, poput rabata. Uz rabat, kod ovog čimbenika izrazito se ističu osobni utjecaji na zaposlenike koji iniciraju takvu vrstu organizacijske kupovine te do izražaja dolazi osobna povezanost i povjerenje prema odabranom dobavljaču. Zaposlenici prvi kreiraju sliku o poduzeću u očima

---

<sup>22</sup> Bačić, M. (2016): „Utjecaj marketinga na lojalnost potrošača putem društvenih mreža“. Diplomski rad, Varaždin: Sveučilište Sjever, p. 8-9.

klijenata i predstavljaju prvi odraz lojalnosti. Lojalan zaposlenik kod klijenta stvara pozitivan osjećaj prema sebi i poduzeću te na taj način prenosi lojalnost na njega. Preduvjet za stvaranje vjernog zaposlenika je zadovoljstvo poslom, zbog čega bi poduzeća uvijek trebala razmatrati razinu ulaganja u svoje zaposlenike i uložiti veliki trud u zadovoljenje njihovih potreba. Neke od njih su radno vrijeme bez stvaranja pritiska za prekovremenim radom, novčane stimulacije ili slobodni dani za prekovremene sate, izgradnja timskog duha zajedničkim raspravama i redovnim održavanjem *teambuildinga*, uređenje radnog prostora, klimatizirane prostorije gdje je to moguće itd.

Sljedeći važan čimbenik koji utječe na lojalnost klijenata je pouzdanost. Iznimno je važno da se poduzeća pridržavaju međusobnih dogovora, jer se u protivnom stvara nezadovoljstvo na jednoj ili čak obje strane te se kvaliteta njihovog odnosa smanjuje. Ukoliko je poduzeće A postiglo dogovor s poduzećem B o isporuci promotivnih materijala do određenog datuma, svako kašnjenje kod poduzeća B izaziva negodovanje te se poduzeće A nalazi u nepovoljnoj situaciji zbog kršenja dogovora i narušavanja odnosa. U navedenoj situaciji ključan je pogled na menadžment, o kojem ovisi na koji način će se navedena situacija riješiti te se klijentu A nadoknaditi izguljeno vrijeme ili novac. Takav vid korisničke podrške prikazuje pravi karakter menadžmenta i njegovu sposobnost rješavanja i nadilaženja problema.

Ukoliko poduzeće vodi računa o svojim stalnim klijentima, tada će ih redovno obavještavati o novim proizvodima/uslugama ili nekim drugim, novim mogućnostima iz svoje ponude. Navedeno informiranje još više utječe na odnos s klijentom, ukoliko zaposlenici poduzeća koje prodaje proizvod/uslugu znaju imena zaposlenika koji rade u podueću koje kupuje navedeno. Oslovljavanje imenom u elektroničkoj poruci ima znatno drugačiji prizvuk od oslovljavanja s „Poštovani/a“ i ostavlja mnogo bolji dojam u očima zaposlenika kojima se obraća.

Iako poduzeće pružatelj vrijednosti iz prethodnog odnosa s klijentom može po prilici već znati što mu treba, preporučeno je izbaciti konkretne pretpostavke o potrebama poduzeća. Primjerice, iako je poduzeće A dosad kupovalo plastične vrećice od poduzeća B, bilo bi pogrešno pretpostavljati da će prilikom nove narudžbe poduzeću A ponovno biti potrebna plastika te zbog navedenog nabaviti novi stroj koji brže i efikasnije prerađuje plastiku u vrećice. U navedenom primjeru, poduzeće A više neće naručivati plastične vrećice zbog trenda izbacivanja plastike te će im trebati platneni materijali za izradu istih što potvrđuje tezu o izbjegavanju pretpostavki. Nastavno na

izbacivanje pretpostavki, posljednji čimbenik koji utječe na lojalnost klijenata je izostanak njihovog podcjenjivanja. Pokušaj prodaje manje kvalitetnog proizvoda po cijeni višoj od tržišne zbog dobrog odnosa s poduzećem isti može samo narušiti, nikako unaprijediti. Na današnjem tržištu informacije su vrlo lako i brzo dostupne te klijent jednostavno može saznati o kakvoj se ponudi dobavljača radi.

### 2.3. Zadovoljstvo klijenata kao determinanta lojalnosti

Zadovoljstvo označava odraz osjećaja užitka ili razočarenja nakon usporedbe percipirane kvalitete, odnosno koristi uslijed korištenja proizvoda/usluge i očekivanih koristi.<sup>23</sup>

U poglavlju 2.1.1. spomenute su spoznajna disonanca i konsonanca, koje uvelike određuju zadovoljstvo klijenata. U području očekivanja klijenata nailazimo na 3 moguća stanja:<sup>24</sup>

- nezadovoljstvo
- zadovoljstvo
- oduševljenje kupljenim proizvodom/uslugom

Ukoliko je percipirana korist uslijed korištenja proizvoda/usluge manja od očekivane, kod klijenta se javlja osjećaj nezadovoljstva. Nezadovoljan klijent rijetko ponavlja kupovinu kod poduzeća koje mu je prodalo takav proizvod/uslugu. Kod zadovoljnog klijenta percipirana korist jednaka je očekivanoj, no ništa više od toga. Proizvod je ispunio očekivanja, no nije ih nadmašio. Oduševljeni klijenti, kao što im samo ime govori, oduševljeni su kupljenim te njihova percipirana korist nadilazi sva očekivanja.

Zadovoljan klijent svakako predstavlja pozitivnu posljedicu kupovine, no s obzirom na izostanak faktora oduševljenja, takva se kupovina ne zadržava pretjerano dugo u memoriji klijenta. Činjenica da je klijent zadovoljan ne mora značiti da će ponoviti kupovinu ili dati preporuku svojim bližnjima.<sup>25</sup> No, odnos zadovoljstva i preporuka možemo smatrati predmetom rasprave jer autori imaju drugačije poglede na isto. U određenim radovima postoji jasna veza između zadovoljstva klijenata i preporuka, WOM (engl. *word of mouth*). U istraživanju o WOM fenomenu, širenje preporuka identificirano je kao jedan od pozitivnih efekata zadovoljstva. U drugim izvorima,

---

<sup>23</sup> Kotler, P., Lane Keller, K. (2006): „Marketing Management“. Prentice Hall, p. 144

<sup>24</sup> Kotler, P., Lane Keller, K. (2006): „Marketing Management“. Prentice Hall, p. 144

<sup>25</sup> Roberts-Phelps, G. (2001): „Customer Relationship Management: How to Turn a Good Business into a Great One! [1st ed.]“. Thorogood Publishing, p. 47

zadovoljstvo klijenata tumači se kao „svojstveno nestabilno i privremeno mentalno stanje“ te „loš način predviđanja zadržavanja klijenata“.<sup>26</sup>

Ranije je spomenuto kako je niža cijena jedan od načina kojim se na poslovnom tržištu može utjecati na lojalnost klijenata. U anketnom upitniku provedenom na poslovnom tržištu, pokazalo se kako je 70% poduzeća cijenu navelo kao zadnji ili predzadnji faktor koji utječe na zadovoljstvo te je daljnjim postupkom intervjua utvrđeno kako je svega 10% poduzeća spremno promijeniti dosadašnje dobavljače zbog niže cijene. Zaključno, u literaturi se ističe kako „klijenti mogu biti zadovoljni trenutnom ponudom proizvoda/usluga, no njihova će lojalnost dobavljaču ovisiti o ukupno ponuđenoj vrijednosti“.<sup>27</sup>

Iz svega navedenog može se zaključiti kako je zadovoljstvo klijenata esencijalan uvjet za postizanje njihove lojalnosti, no izolirano gledano nije dovoljno za njezino postizanje. Kvaliteta ukupne vrijednosti koju poduzeće nudi, a koja nadilazi zadovoljstvo klijenata ima preliminiran utjecaj na njihovu lojalnost i predstavlja veliki izazov za poduzeća koja ga žele ostvariti.

Sljedeće poglavlje rada posvećeno je pregledu upravljanja odnosima s klijentima. Kroz sljedeću cjelinu u radu će se interpretirati životni ciklus klijenata, faze uspješne integracije CRM sustava, vrijednost razmjene na tržištu, vrijednost klijenta i prednosti uspješno razvijenog sustava za upravljanje klijentima kako bi stvorili širu sliku i čvrst temelj za razumijevanje ovog dinamičnog područja unutar marketinške djelatnosti.

---

<sup>26</sup> Buttle, F., Burton, J. (2002): „Does service failure influence customer loyalty?“. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 1, Iss. 3, p. 219

<sup>27</sup> Buttle, F., Burton, J. (2002): „Does service failure influence customer loyalty?“. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 1, Iss. 3, p. 220

### 3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA (CRM) U KONTEKSTU IZGRADNJE LOJALNOSTI KLIJENATA

#### 3.1. Definiranje pojma upravljanje odnosima s klijentima (CRM)

U svrhu boljeg razumijevanja lojalnosti kao vrlo kompleksnog i opsežnog područja proučavanja, potrebno je osvrnuti se na šire područje kojem ista pripada, tj. čijim se elementom smatra, a to je područje upravljanja odnosima s klijentima, CRM (engl. *Customer Relationship Management*). Postoji nekoliko definicija upravljanja odnosima s klijentima, ovisno o području na koje se iste fokusiraju.<sup>28</sup>

Ukoliko upravljanje odnosima s klijentima promatramo iz tehnološkog aspekta, odnosno aspekta informatičke tehnologije kao niz softvera, baza podataka i procesa koji ih povezuju upravljanje odnosima s klijentima može se definirati kao automatizacija horizontalno integriranih poslovnih procesa koji uključuju dijelove poduzeća u izravnom odnosu s klijentima (marketing, prodaja, usluge i službe podrške), koristeći pri tome različite međusobno povezane kanale.<sup>29</sup> Efikasno integrirani informatički procesi, koji unutar sebe obuhvaćaju zahtjeve i esencijalne kategorije svakog od navedenih odjela s naglaskom na marketing i prodaju uvelike pridonose cjelovitom prikupljanju podataka o klijentu i daju jasan pregled općih informacija, potreba i aktivnosti koje su uključene u proces poslovanja između poduzeća pružatelja vrijednosti i poduzeća primatelja vrijednosti, odnosno klijenta. Vještim praćenjem svega navedenog u bilo kojem trenutku moguće je producirati pregled poslovnog odnosa i dobiti klijentovu „krvnu sliku“.

S druge strane, brojne definicije objedinjuju informatičke tehnologije i izgradnju odnosa s klijentom, njegovo održavanje i unaprjeđenje te anticipiranje njegovih potreba, kad god je to moguće te upravljanje odnosima s klijentima interpretiraju kao sveobuhvatan pristup u svrhu kreiranja, održavanja i daljnje izgradnje odnosa s klijentima.<sup>30</sup> CRM je nedovoljno promatrati kao domenu odjela prodaje ili marketinga, odnosno kao još jednu dodatnu funkciju ili segment sektora informatičkih tehnologija. Za najiscrpniju definiciju ovog područja potrebno je uključiti sve odjele, ljudske faktore (nematerijalne resurse) i procese koji na direktan ili indirektan način u većoj ili

---

<sup>28</sup> Mandić, M. (2007): „Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke“. Tržište, Vol. XIX (2007), br. 1, p. 85 – 98.

<sup>29</sup> Lloyd, S.M. (2001): „Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing“. Journal of Consumer Marketing, Vol. 18., No. 4., p. 368-376.

<sup>30</sup> Anderson, K.L., Kerr, C.J. (2001): „Customer Relationship Management“. McGraw-Hill, p. 15

manjoj mjeri utječu na osvajanje klijenta, održavanje odnosa između poduzeća i klijenta te njegovo zadržavanje.

Strateška važnost upravljanja odnosima s klijentima potvrđuje se u brojnim definicijama, u kojima se CRM definira kao poslovna strategija putem koje je moguće maksimizirati profitabilnost, povećati prihode i zadovoljstvo klijenata prebacujući fokus na segmente klijenata, identificirajući aktivnosti koje utječu na povećanje zadovoljstva klijenata te implementirajući procese koji su orijentirani na klijente. Kako bi maksimizirali vrijednost dugotrajnog provođenja CRM-a, potrebno je inkorporirati cijeli sustav upravljanja odnosima s klijentima na razinu poduzeća, a ne isključivo određenih odjela, jer CRM u svom shvaćanju predstavlja napredni pristup upravljanja klijentima zajedno s tehnologijom koja pomaže automatizaciji procesa koji se u navedenom pristupu odvijaju.<sup>31</sup>

### 3.1.1. Doživotna vrijednost klijenta

Neovisno o odabranom pristupu upravljanja odnosima s klijentima, poduzeća koriste prednosti uspješno razvijenog CRM-a kako bi maksimizirali potencijalnu vrijednost klijenta tijekom perioda aktivne kupovine, odnosno doživotne vrijednosti klijenta (engl. *customer lifetime value*). Životni ciklus klijenta je iznos kojeg je klijent spreman i u mogućnosti potrošiti prilikom kupovine proizvoda ili usluga poduzeća pružatelja vrijednosti tijekom nominalnog vremenskog perioda, neovisno o kanalu putem kojeg je za isti saznao (direktnom kupovinom ili putem preporuke bližnjih).<sup>32</sup> Nakon prve, obično testne kupovine u cilju svakog poduzeća pružatelja vrijednosti u krajnjem je cilju kod klijenta izazvati drugu, ponovljenu kupovinu te povećati njenu učestalost kako bi stvorili lojalnost. Iako se klijenta na prvu kupovinu može privući raznim prodajnim alatima, od kojih najčešće popust ima preliminarnu ulogu, vrijednost koju klijent dobiva za uloženi novac te zadovoljstvo prodajnom uslugom i korištenjem proizvoda/usluge najvažniji su faktori koji utječu na ponavljanje kupovine te, u konačnici, stvaranje lojalnog klijenta. Sukladno navedenom, moguće je identificirati četiri faze u doživotnoj vrijednosti klijenta:<sup>33</sup>

#### a. Inicijalni kontakt

---

<sup>31</sup> Turk, D., Bligh, P. (2004): „CRM unplugged: releasing CRM's strategic value“. Wiley, p. 27

<sup>32</sup> Roberts-Phelps, G. (2001): „Customer Relationship Management: How to Turn a Good Business into a Great One! [1st ed.]“. Thorogood Publishing, p. 3

<sup>33</sup> Roberts-Phelps, G. (2001): „Customer Relationship Management: How to Turn a Good Business into a Great One! [1st ed.]“. Thorogood Publishing, p. 28-29.

- b. Akvizicija
- c. Zadržavanje (Retencija)
- d. Lojalnost

U fazi inicijalnog kontakta poduzeće na određen način (putem oglašavanja, preporuka ili publiciteta) treba zainteresirati potencijalnog klijenta kako bi prva kupovina bila realizirana. U drugoj fazi, fazi akvizicije, fokus poduzeća je ponovljena kupovina, odnosno zadržavanje klijenta nakon prve kupovine. Prikupljanje informacija, razumijevanje uvjeta kupovine koji klijentu odgovaraju, garancija i kvalitetna post-prodajna usluga samo su jedni od preduvjeta za stvaranje dugoročnih kupoprodajnih odnosa i temelj za buduće kupovine. Zadržavanje (retencija) predstavlja fazu u kojoj aktivnosti poduzeća stvaraju lojalnog klijenta. Mjerenje trenutnog zadovoljstva klijenta, stimulacija poželjnog ponašanja klijenta, revidiranje dosadašnje korisničke podrške, uklanjanje poteškoća i intenzivan rad na smanjenju ili čak eliminaciji nedostataka ključne su aktivnosti na koje bi poduzeće u ovoj fazi trebalo usmjeriti pozornost. Naposljetku, stvaranje lojalnosti kod klijenta kao takvo nije samodostatno već se njime vrlo vješto i pozorno treba upravljati kako bi se maksimizirao potencijal efikasnog sustava upravljanja odnosima s klijentima. Nastavno na rečeno, poduzeća trebaju poznavati životni ciklus lojalnih klijenata, njihovu približnu neto vrijednost za poduzeće, no jednako tako i troškove povezane s programima lojalnosti. Lojalni klijenti od iznimne važnosti za poduzeće trebaju imati potpune informacije o proizvodima i uslugama, pa čak i neslužbene novosti u portfoliju poduzeća. U konačnici, dugotrajna lojalnost klijenata krajnji je cilj poslovanja svake tvrtke, zbog čega se takvim klijentima uvijek treba posvećivati dodatna pažnja, ulagati dodatan trud i kontinuirano ih nagrađivati.

### 3.2. Elementi upravljanja odnosima s klijentima (CRM-a)

#### 3.2.1. Faze uspješne integracije CRM sustava u poduzeće

Postoji 5 preporučenih koraka za uspješnu implementaciju CRM sustava u poduzeće:<sup>34</sup>

- Identifikacija informacija i procesa između poduzeća primatelja vrijednosti i poduzeća pružatelja vrijednosti
- Integracija sustava korisničke podrške
- Transformacija reaktivnog znanja o korisničkoj usluzi u proaktivno

---

<sup>34</sup> Fayerman, M. (2002): „Customer Relationship Management“. New Directions for Institutional Research, Vol. 2002, Iss. 113, p. 60



- Usmjerenje i tranzicija prema modelu organizacije usmjerene na klijenta
- Mjerenje uspješnosti implementacije CRM-a i vrijednosti klijenta tijekom vremena

Oskudnost, kašnjenje i netočnost informacija na ozbiljan način mogu ugroziti poslovanje, a time i odnos s klijentom. Informacija je relevantna ukoliko je potpuna, pravovremena i u potpunosti točna te predstavlja jedan od najvažnijih resursa poduzeća. Skup relevantnih informacija, odnosno podataka pohranjuje se u bazu podataka poduzeća; od onih osnovnih podataka o klijentu (ime pravne ili fizičke osobe, registrirana adresa, nacionalna klasifikacija djelatnosti itd.) do svih provedenih transakcija, realiziranih aktivnosti i aktivnih programa u kojima je klijent sudjelovao. Uspješno upravljanje informacijama poduzeće bi trebalo iskoristiti kao komparativnu prednost u tržišnom natjecanju.

Korisnička podrška, kao takva, predstavlja jednu od najbitnijih funkcija post-prodajnih usluga te stvara vrlo bitnu i jasnu razliku između poduzeća, temeljem načina na koji ista upravljaju odnosima s klijentima nakon obavljene kupovine. Dodatne informacije o proizvodu, podrška u vidu uputa prilikom uporabe istog ili korištenja određene usluge, pa sve do garancije i zakonskih prava potrošača samo su neki od smjerova o kojima bi poduzeća treba razmišljati kako bi stvorila zadovoljnog klijenta.

Treća točka odnosi se na znanje zaposlenika o proizvodu, klijentu te, općenito govoreći, korisničkoj usluzi. Termin „reaktivnost“ u ovom bi konkretnom slučaju podlijevalo spremnošću odgovora na bilo koji upit postavljen od interne strane (zaposlenici, odnosno kolege unutar tvrtke ili partneri u projektu) ili eksterne strane (korisnici proizvoda ili usluge). Nastavno na reaktivnost, proaktivnost označava dodatan trud zaposlenika, koji se može evidentirati u nekoliko razina:

- a. traženje dodatnih podataka o proizvodu ili usluzi izvan inicijalnih okvira potrebnih (nužnih) informacija
- b. promišljanje i simuliranje niza mogućih, ali i naočigled nemogućih scenarija, u cilju traženja rješenja i odgovora na potencijalne upite klijenata
- c. anticipiranje budućih potreba klijenata, povezanih s trenutnom uslugom ili proizvodom koju koriste

Navedeni argumenti čvrsto podupiru svojevrsni imperativ, koji se nameće nužnim za uspješnu implementaciju sustava za upravljanje odnosima s klijentima, a to je orijentiranost organizacije na

klijenta. Konačna potvrda ispravnog provođenja CRM-a počiva na rezultatima alata za mjerenje uspješnosti CRM-a te izračuna doživotne vrijednosti klijenta za poduzeće.

### 3.2.2. Vrijednost razmjene na poslovnom tržištu

U prethodnom poglavlju predstavljani su uvjeti za uspješnu implementaciju sustava za upravljanje odnosima s klijentima u poduzeće u svrhu izgradnje i efikasnog upravljanja odnosima s klijentima te njihovog zadržavanja. Budući da se rad bazira na razmjeni unutar poslovnog tržišta, bitno je naglasiti njene ključne karakteristike, kao i sličnosti te razlike u odnosu na tržište krajnje potrošnje.

U tablici niže nalazi se pregled navedenih ključnih osobina poslovnih tržišta i elemenata marketinškog miksa u usporednoj analizi s tržištem krajnje potrošnje:<sup>35</sup>

Tablica 2.: Usporedna analiza razlika i sličnosti poslovnih tržišta i tržišta krajnje potrošnje

OSOBINA	POSLOVNA TRŽIŠTA	TRŽIŠTA KRAJNJE POTROŠNJE
<b>Veličina prodaje</b>	Količinski i vrijednosno velika (veća)	Količinski i vrijednosno malena (manja)
<b>Veličina kupnje</b>	Količinski i vrijednosno velika (veća)	Količinski i vrijednosno malena (manja)
<b>Tržišna koncentracija</b>	U pravilu niska; nekolicina velikih kupaca, zemljopisno koncentriranih	Visoka; mnoštvo potrošača, zemljopisno raspršenih
<b>Sudionici u razmjeni</b>	Organizacije; poduzeća, vlada, neprofitne organizacije	Ljudi – potrošači
<b>Ponuda</b>	Lanac nabave, vertikalni sustavi, marketing odnosa i suradnje, individualizirana ponuda vrijednosti	Izravna kupnja od trgovca na malo
<b>Potražnja</b>	Izvedena, fluktuirajuća, stimulirajuća, cjenovno neelastična, križno-elastična, globalna	Primarna, poprima razna stanja
<b>Rizik sudjelovanja u transakciji</b>	U pravilu visok, zbog važnosti vrijednosti i troška	U pravilu nizak
<b>Razina odlučivanja</b>	Visoka, zbog važnosti vrijednosti i troška	U pravilu niska
<b>Motivi pri odlučivanju o kupovini</b>	Pretežito racionalni, traže opravdanje investicija	Pretežno emocionalni, u skladu s ponašanjem individue

<sup>35</sup> Previšić, J. ... [et al.] (2004): „Marketing“. Adverta, p. 416.

<b>Broj utjecajnih osoba pri odlučivanju o kupovini</b>	Velik, potreban konsenzus ili opravdano mipljenje najutjecajnije osobe	U pravilu mali, ograničen na pripadnike grupe – obitelji, prijatelja i sl.
<b>PROIZVOD</b>		
<b>Jedinična cijena</b>	U pravilu visoka	U pravilu niska
<b>Uobičajena količina narudžbe</b>	Velika; vrijednosno i/ili količinski	Mala (manja)
<b>Osobine proizvoda</b>	Složene, specijalne, izrada po narudžbi i zahtjevima kupaca, traže se cjelovita rješenja problema	Jednostavne, standardne
<b>Postkupovne usluge</b>	Velik broj, česte, dugotrajni i zavisni odnosi	Nekoliko, povremene
<b>Vrijeme planiranja kupnje</b>	Dugotrajno, ovisno o potrebama organizacije	U pravilu kratkotrajno, ovisno o individualnim osobinama
<b>Pregovaranje</b>	Dugotrajno, traži prilagodbu zahtjeva kupca i prodavača ( <i>win-win</i> situacija)	U pravilu kratkotrajno, odnosi su jednokratni, transakcija
<b>Dostava i instalacija</b>	Gotovo uvijek, dodatna izobrazba o uporabi	Ponekad, za specifične proizvode
<b>Potrošnja</b>	U pravilu dugotrajna	Brza, kratkotrajna, ponekad na dulji rok (npr. tehnički proizvodi)
<b>PROMOCIJA</b>	Naglasak na osobnoj prodaji i sajamskoj prezentaciji, s ciljem informiranja i obrazovanja kupca, poslovno i političko lobiranje	Naglasak na oglašavanju i unaprjeđenju prodaje, s ciljem uvjeravanja i poticanja potrošača na kupnju
<b>CIJENA</b>	Važnost veća, varira ovisno o složenosti proizvoda	Važnost manja, elastičnost varira ovisno o vrsti proizvoda
<b>DISTRIBUCIJA</b>	Kratki kanali marketinga, često izravni marketing, naglasak na jednostavnosti i poštivanju rokova isporuke, posrednici se tretiraju kao partneri	Dugi kanali marketinga, puno posrednika, naglasak na dostupnosti proizvoda potrošaču
<b>ODNOSI</b>	Čvrsti, dugotrajni, traže povjerenje, interakcija	Slabi, nestalni, mogu se razviti zbog lojalnosti marki ili proizvođaču
<b>RECIPROCITET</b>	Prisutan u velikoj mjeri („Kupujemo od onoga tko kupuje od nas“)	Nema osnove za postojanje

Izvor: Frajlić, D. (2000) : „Mogućnosti primjene interneta u institucijskom marketingu“. Magistarski rad, Ekonomski fakultet-Zagreb, p. 52.

Na poslovnom tržištu mogu se definirati dva glavna subjekta: klijenti i konkurencija. Konceptija marketinga koja se počela razvijati osamdesetih godina prošlog stoljeća kao strateški pristup vođenja organizacije, a koja prati i anticipira trendove u kretanju upravo navedenih subjekata je konceptija tržištem vođene organizacije. Prvi korak u danoj koncepciji je istraživanje tržišta, nakon kojeg slijedi njegoa segmentacija, odabir ciljne skupine i pozicioniranje željenih vrijednosti. Usporedno s navedenim, za uspješnu projekciju kretanja na tržištu poduzeća istražuju konkurenciju te provode *benchmarking* i scenario analize u svrhu anticipiranja mogućih scenarija i trendova.<sup>36</sup>

Za koncepciju tržištem vođene organizacije može se reći da se radi o *Outside-In* pristupu. Suprotan termin je *Inside-Out* pristup, koji polazi od mogućnosti i raspoloživih resursa poduzeća u kreiranju vrijednosti, koju na određen način zatim nameće tržištu, odnosno klijentima. Osnovne razlike među pristupima dane su u tablici niže:<sup>37</sup>

Tablica 3.: Mentalni modeli i strateški pristupi tržištu

<i>Outside-In</i>	<i>Inside-Out</i>
Odluke se donose u skladu s tržišnim kretanjima i prilikama za napredak	Prodavat će se svima koji bi kupili
Profit se stječe ponudom superiornih vrijednosti u odnosu na ostale koje se na tržištu nude i korištenjem prednosti koje brand nudi	Profit se stječe redukcijom troškova i unaprjeđenjem efikasnosti, pri čemu su prioritetni alati i tehnike 6-Sigma, upravljanje kavlitetom i sposobnost kopiranja procesa
Znanje klijenata je vrijedan resurs, dok su kvalitetni kanali distribucije vrlo važan partner u poslovanju	Podaci o klijentima su kontrolni mehanizam, a kanali predstavljaju „cijevi“
Trebalo bi težiti većim ostvarenjima od konkurencije	Potezi konkurencije su primjer dobrog poslovanja

<sup>36</sup> Previšić, J. ... [et al.] (2004): „Marketing“. Adverta, p. 425.

<sup>37</sup> Day, G., Moorman, C. (2010): „Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value [1 ed.]“. McGraw-Hill, p. 11

Ukoliko je potrebno, kanibalizirat će se proizvod u cilju kvalitetnijeg poslovanja	Zaštita neometanog tijeka novca je prioritet
Potrošači kupuju percipirane benefite proizvoda	Potrošači kupuju karakteristike proizvoda
Superiorna kvaliteta u očima potrošača definirana je kao jednostavnost korištenja	Odras kvalitete predstavlja „pomirbu“ s internim standardima
Najbolje ideje dolaze od provođenja kvalitetnog vremena s klijentima	Klijenti ne znaju što žele te isto ne mogu definirati ukoliko se to od njih traži
Lojalnost klijenata ključ je profitabilnosti	Širenje baze kupaca najviše utječe na profitabilnost

Izvor: Day, G., Moorman, C. (2010): „Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value [1 ed.]“. McGraw-Hill, p. 11

Iz svega navedenog može se zaključiti kako za vješto kreiranu strategiju koja u fokus poslovanja stavlja klijenta poduzeće treba primjenjivati koncepciju tržištem vođene organizacije, oslušivati *feedback* klijenata tijekom realizacije zajedničkih projekata, konstantno pratiti i pokušavati nadmašiti aktivnosti konkurencije te finalno, najveću pažnju posvećivati stvaranju lojalnih klijenata.

### 3.2.3. Vrijednost klijenta

Vrijednost klijenta predstavlja širok pojam koji je predmet različitih definicija brojnih autora. Woodside, Gibbert i Golfetto vrijednost klijenta definiraju kao multidimenzionalan koncept, promatran iz perspektive potrošača i djelatnika marketinga predstavlja neto iznos, dobiven mjerenjem ukupnih percipiranih ili realnih koristi i ukupnih troškova akvizicije, odnosa s klijentom i ustupanja proizvoda ili usluge.<sup>38</sup>

Nadalje, Day i Moorman u razmjeni između poduzeća i klijenta vrijednost klijenta interpretiraju kao percipiranu vrijednost razmjene za klijenta i percipirane troškove razmjene, odnosno potencijalni rizik za klijenta.<sup>39</sup> Matematički gledano, vrijednost klijenta predstavljena je sljedećim izrazom:

<sup>38</sup> Woodside, A.G., Gibbert, M., Golfetto, F. (2008): „Creating and Managing Superior Customer Value (Advances in Business Marketing and Purchasing)“. Emerald Group Publishing Limited, p. 8-9.

<sup>39</sup> Day, G., Moorman, C. (2010): „Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value [1 ed.]“. McGraw-Hill, p. 25

$$\text{Vrijednost klijenta} = (1 - \text{percipirani rizik}) \times (\text{percipirana korist} - \text{percipirani troškovi tijekom životnog ciklusa klijenta})^{40}$$

Što je veća percipirana korist i/ili manji percipirani troškovi obavljanja razmjene, to je veća vjerojatnost da klijent izabere upravo taj proizvod ili uslugu. Iako se možda na prvi pogled čini kako je vrlo lako odrediti varijable dane u gore navedenoj jednadžbi, na poslovnom tržištu djeluju esencijalno drugačiji motivi pri odlučivanju o kupnji, razine odlučivanja te, u konačnici, rizici s kojima se organizacije susreću prilikom kupovine proizvoda ili korištenja usluga. U prethodnom poglavlju definirane su ključne osobine, sličnosti i razlike između poslovnih tržišta i tržišta krajnje potrošnje. Troškovi razmjene su najčešće visoki te zahtijevaju usporedbu ponuda nekoliko dobavljača ili općenito organizacija, koje se zatim evaluiraju na nekoliko razina, ovisno o veličini poduzeća i hijerarhijskom ustroju organizacije. Percipirana korist se, s druge strane, treba racionalizirati i sagledati objektivno, no valja naglasiti kako su u konačnici zaposlenici, sa svojim osobinama i preferencijama ti koji nadređenima sugeriraju i predlažu odgovarajuće organizacije za tekuće poslovanje. Primjerice, odnosi zaposlenika s postojećim dobavljačima, s kojima je njihova organizacija već imala priliku poslovati jedni su od ključnih faktora koji utječu na konačan prijedlog suradnika na projektu. Iako se na prvi pogled trošak kupovine proizvoda/usluge kod određenog dobavljača može činiti višim od ostalim i time ga okarakterizirati kao nepovoljan izbor, ukoliko je zaposlenik dosad s navedenim dobavljačem imao korektan odnos te je, primjerice, dobavljač ispoštivao rokove u slučaju hitnosti, smanjuje se percipirani rizik obavljanja transakcije, čime raste vrijednost tog klijenta za poduzeće. Navedeni primjer može poslužiti kao realna interpretacija nematerijalnih vrijednosti u odnosu poduzeća pružatelja vrijednosti i poduzeća primatelja vrijednosti u terminima kupoprodaje proizvoda ili usluga na poslovnom tržištu. U tablici niže prikazana je kategorizacija izvora nematerijalnih odnosa.<sup>41</sup>

---

<sup>40</sup> Normann, R., Ramirez, R. (1993): „From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy”. Harvard Business Review, July-August, p. 65–77.

<sup>41</sup> Baxter, R., Matear, S. (2004): „Measuring intangible value in business-to-business buyer–seller relationships: An intellectual capital perspective”. Industrial Marketing Management, Vol 33, p. 4

Tablica 4. Kategorizacija izvora nematerijalnih vrijednosti u odnosu između poduzeća i klijenta

NEMATERIJALNI RESURSI prema Morganu i Huntu (1999) <sup>42</sup>	INTELEKUALNI KAPITAL prema Roosu (1997) <sup>43</sup>
<b>Ljudski resursi</b>	<b>Ljudski kapital</b> Kompetencija Stavovi i ponašanje Intelektualna agilnosti
<b>Organizacijski resursi</b>	<b>Strukturni kapital</b> Organizacija Odnosi Napredovanje i razvoj
<b>Pravni resursi</b>	
<b>Odnosni resursi</b>	
<b>Informacijski resursi</b>	

Izvor: Baxter, R., Matear, S. (2004): „Measuring intangible value in business-to-business buyer–seller relationships: An intellectual capital perspective“. *Industrial Marketing Management*, Vol 33, p. 4

U podjeli resursa na materijalne i nematerijalne, materijalne resurse mogu se podijeliti na fizičke i financijske, dok se kategoriji nematerijalnih resursa mogu pridružiti ljudski, organizacijski, pravni, odnosni i informacijski resursi. S druge strane, nematerijalni resursi u terminima intelektualnog kapitala može se podijeliti na ljudski i strukturni kapital, od kojih se ljudski kapital u daljnjoj podijeli definira kao skup kompetencija zaposlenika, njihovih stavova i ponašanja i intelektualne agilnost, dok se strukturni kapital smatra ukupnošću organizacije (hijerarhije, odjela, lanaca odgovornosti), odnosa između internih i eksternih strana te mogućnosti i rada na unaprjeđenju i razvoju.<sup>44</sup>

Zaključno, gore navedena segmentacija dodatno potvrđuje kako je ljudski faktor u poduzeću ključan za diferencijaciju kvalitete odnosa između poduzeća i partnera, dobavljača te u konačnici, klijenata.

<sup>42</sup> Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1999): „Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy“. *Journal of Business Research*, 46, p. 281–290.

<sup>43</sup> Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C., Edvinsson, L. (1997): „Intellectual capital: Navigating the new business landscape“. London: Macmillan

<sup>44</sup> Baxter, R., Matear, S. (2004): „Measuring intangible value in business-to-business buyer–seller relationships: An intellectual capital perspective“. *Industrial Marketing Management*, Vol 33, p. 4

### 3.3. Prednosti uspješno razvijenog sustava upravljanja odnosima s klijentima u poduzeću

Implementacija sustava za upravljanje odnosima s klijentima za poduzeća predstavlja nimalo lak zadatak, koji iziskuje promjene u razini obrazovanja zaposlenika, nadogradnju postojećih ili instalaciju novih IT rješenja i dodatno motiviranje zaposlenika. Sažeto definirano, uspješna implementacija CRM-a zahtjeva strateško usmjerenje cijelog poduzeća.

Iz pregleda životnog ciklusa klijenta, faza uspješne integracije sustava za upravljanje klijentima u poduzeću, vrijednosti razmjene na poslovnom i vrijednosti klijenta, može se zaključiti kako CRM uistinu zahtjeva revidiranje temeljnih okosnica poslovanja. Temeljne prednosti, odnosno pozitivni efekti uspješnog upravljanja odnosima s klijentima su:

- a. Cirkuliranje informacija između odjela unutar poduzeća
- b. Dodatna izobrazba zaposlenika
- c. Zadovoljni zaposlenici
- d. Konstantnost partnera poduzeća
- e. Lojalni klijenti

Unošenjem potpunih informacija o klijentima u interni program kojim se poduzeće koristi, svi odjeli koji pristupaju kartici klijenta unutar programa vrlo lako mogu vidjeti sve informacije o njemu, pa tako i povezane aktivnosti poduzeća (marketinški programi, povijest narudžbi, povijest transakcija i sl.). Primjerice, odjel prodaje tvrtke unutar povijesti narudžbi ima mogućnost pregleda svih marketinških aktivnosti usmjerenih na klijenta: sudjelovanje u programima lojalnosti, dodatni popusti, aktiviranje reklamnih materijala itd. Kako bi svi zaposlenici znali koristiti program, potrebno ih je dodatno educirati čime poduzeće ulaže u njihovu daljnju izobrazbu. Poduzeće svoje zaposlene može motivirati na razne načine, s obzirom da je motivacija osobna odrednice svake osobe pojedinačno te se iste međusobno razlikuju ukoliko promatramo skupinu ljudi. Dodatan sadržaj u uredu, više godišnjeg odmora, financijski bonusi, besplatno pohađanje tečaja stranih jezika ili sportova samo su neki od financijskih i nefinancijskih motivatora koje poduzeće može iskoristiti kako bi dodatno angažiralo svoje zaposlene oko kvalitetnog upravljanja odnosima s klijentima. Sve navedeno u konačnici bi trebalo stvoriti zadovoljnog klijenta, što na poslovnom tržištu u nekim slučajevima znači zadovoljnog partnera (npr. dobavljača). Zadovoljni klijenti u



većini slučajevi postaju lojalni klijenti, što svakako predstavlja cilj u poslovanju svake tvrtke i ključ je profitabilnosti.

U sljedećem poglavlju predstavljeno je istraživanje 3 poduzeća temeljem studije slučaja i dubinskog intervjua, čiji je cilj interpretirati ključne aspekte lojalnosti u ugostiteljstvu na poslovnom tržištu.

## 4. Analiza ključnih aspekata lojalnosti u ugostiteljstvu

### 4.1. Uvod: Definicija ugostiteljstva kao gospodarske djelatnosti

Ugostiteljstvo je gospodarska djelatnost koja se bavi „pripremom i prodajom hrane i pića, pružanjem usluga smještaja te zabave i rekreacije u specijaliziranim objektima“.<sup>45</sup>

Glavne grane ugostiteljstva su pružanje usluga smještaja i pružanje usluga u pripremi/serviranju hrane i pića u, za to namijenjenim, objektima. Predmet istraživanja u radu je segment serviranja alkoholnih i bezalkoholnih pića, odnosno poduzeća koja sudjeluju u kreiranju konačne vrijednosti koja se krajnjim potrošačima donosi na stol u ugostiteljskom objektu. U svjetskoj, pa tako i hrvatskoj poslovnoj praksi ustaljen naziv za navedeni segment je HoReCa (*Hotel, Restaurant, Cafe*)<sup>46</sup>. Mogući tipovi ugostiteljskih objekata koje sudjeluju u HoReCa segmentu su: restoran, bar, noćni klub, gostionica, zdravljak, slastičarnica, bistro, kavana, pivnica, objekt brze prehrane, konoba, zalogajnica, pečenjarnica, kantina i dr.<sup>47</sup>

### 4.2. Problem i ciljevi istraživanja

U četvrtom poglavlju u radu se provodi analiza ključnih aspekata lojalnosti u ugostiteljstvu, gledano iz perspektive distributera žestokih alkoholnih pića u odnosu sa ugostiteljskim subjektima. Predmet istraživanja predstavljaju uvoznici i distributeri jakih alkoholnih pića svih kategorija (viski, votka, rum, konjak, džin itd.) te njihov odnos s ugostiteljskim objektima. Cilj analize je istražiti ključne aspekte koji utječu na lojalnost ugostiteljskih objekata prema svojim dobavljačima, odnosno distributerima jakih alkoholnih pića te identificirati prioritetne aktivnosti na koje bi se distributeri trebali fokusirati u cilju izgradnje lojalnosti klijenata.

---

<sup>45</sup> Hrvatska enciklopedija. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=63009> [24.07.2019.]

<sup>46</sup> Quora. Dostupno na: <https://www.quora.com/What-is-HoReCa-sales-and-marketing> [24.07.2019.]

<sup>47</sup> Hrvatska enciklopedija. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=63009> [24.07.2019.]

### 4.3. Metodologija istraživanja

Kvalitativnim pristupom u radu su identificirane ključne aktivnosti koje poduzeća iz promatrane industrije provode u segmentu ugostiteljstva kako bi povećale zadovoljstvo klijenata i time utjecale na njihovu lojalnost. Osim pozitivnih primjera, izdvojena su područja na kojima postoji prostor za unaprjeđenje kako bi, u konačnici promjene rezultirale stvaranjem zadovoljnih i lojalnih klijenata. Za potrebe istraživanja u narednim poglavljima odabrane su 2 tehnike izviđajnih (eksplorativnih) istraživanja: istraživanje iskustava (analiza literature koja se bavi istraživanim problemima u kombinaciji sa studijom slučaja) i pilot-studije (dubinski intervju).<sup>48</sup> Navedene tehnike istraživanja iskustava primijenjene su na poduzećima PPD Croatia d.o.o. i DIAGEO, a istraživanje je omogućeno sustavnim prikupljanjem internih materijala od oba poduzeća. U istraživanju poduzeća Fine Stvari d.o.o. primijenjen je dubinski intervju s direktorom poduzeća.

Metodologija istraživanja prilagođena je ispitivanju utjecaja zadovoljstva na lojalnost klijenata, temeljena na radu autora Kandampullya, Tingting Zhang i Bilgihana (2015).<sup>49</sup>

Kriteriji analize su, kako slijedi:

- razina motiviranosti zaposlenika
- orijentiranost zaposlenika na klijente
- implementacija softvera za uspješno upravljanje odnosima s klijentima
- komunikacija preko društvenih mreža
- novi trendovi i inovacije
- dvosmjerna komunikacija između poduzeća i klijenata – pružanje povratne informacije
- uloga klijenta u stvaranju vrijednosti
- recikliranje i održivi razvoj

Kriterij razine motiviranosti zaposlenika obuhvaća elemente angažmana zaposlenika, psihografskih karakteristika i izvora motivacije. Orijentiranost zaposlenika na klijente oslanja se

---

<sup>48</sup> Previšić, J. ... [et al.] (2004): „Marketing“. Adverta, p. 83.

<sup>49</sup> Kandampully, J., Tingting Zhang, C., Bilgihan, A. (2015): „Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry“. International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 27, Iss 3

na izvrsnost zaposlenika u obavljanju dediceranih zadataka.<sup>50</sup> Implementacija softvera za uspješno upravljanje odnosima s klijentima počiva na programu poslovne inteligencije, čija je namjena olakšavanje operativnih, tekućih zahtjeva te ujedno strukturirano prikupljanje esencijalno važnih podataka o klijentima.<sup>51</sup> Nadalje, komunikacija preko društvenih mreža promatrana je na razini prisutnosti poduzeća na nekoj od društvenih mreža te aktivnosti na istoj, odnosno stvaranja zajednice.<sup>52</sup> Trendovi i inovacije, iako poželjni, potencijalno uzrokuju konfuziju u klijentovoj percepciji, čineći proizvod kompliciranim za korištenjem stoga se upravo mogućnost izazivanja nepotrebnih komplikacija analizira u ovoj kategoriji istraživanja.<sup>53</sup> Pružanje povratne informacije kao kriterij analize temelji se elementu mogućnosti optimizacije proizvoda/usluge poduzeća, zahvaljujući klijentovoj povratnoj informaciji o iskustvu korištenja, zadovoljstvu, primjedbama i sl.<sup>54</sup> U svrhu diferenciranja od konkurencije, mnoga poduzeća aktivno uključuju klijente u proces stvaranja vrijednosti, produbljujući na taj način povezanost klijenta s poduzećem u svrhu kreiranja lojalnosti, što je potvrđeno i u istraživanju u nastavku rada.<sup>55</sup> Naposljetku, recikliranje i održivi razvoj promatrani su kroz utjecaj društveno odgovornog poslovanja na percepciju i lojalnost klijenata.<sup>56</sup>

U sljedećem poglavlju predstavljeno je poduzeće PPD Croatia d.o.o., nakon čega slijedi studija slučaja u kojoj će se razmatrati trenutno upravljanje odnosima s klijentima te dati preporuke za unapređenje trenutnog CRM sustava.

---

<sup>50</sup> Salanova, M., Agut, S., Peiro, J.M. (2005): „Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate.“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, Iss. 6

<sup>51</sup> Taylor, S.A. (2002): „The impact of loyalty with e-CRM software and e-services“. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, Iss. 5

<sup>52</sup> Laroche, M., Reza Habibi, M., Richard, M.O. (2013): „To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?“. *International Journal of Information Management*, Vol. 33, Iss. 1

<sup>53</sup> Stock, R.M. (2011): „How does product program innovativeness affect customer satisfaction? A comparison of goods and services“. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, Iss. 6

<sup>54</sup> Voss, C.A., Roth, A.V., Rosenzweig, E.D., Blackmon, K., Chase, R.B. (2004): „A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality, and Feedback on Customer Satisfaction“. *Journal of Service Research*, Vol. 6, Iss. 3

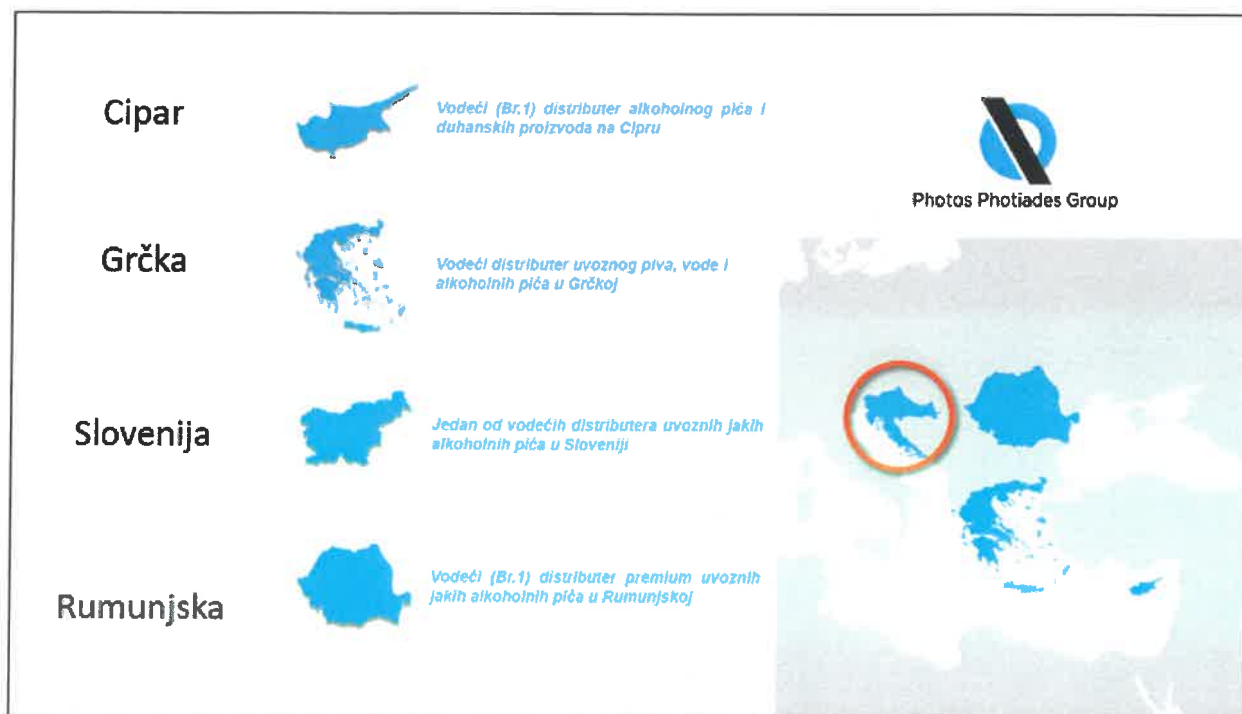
<sup>55</sup> Cossío-Silva, F.J., Revilla-Camacho, M.Á., Vega-Vázquez, M., Palacios-Florencio, B. (2015): „Value co-creation and customer loyalty“. *Journal of Business Research*

<sup>56</sup> Pivato, S., Misani, N., Tencati, A. (2008): „The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food“. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, Iss. 1

#### 4.4. Studija slučaja: PPD Croatia d.o.o.

PPD Croatia d.o.o. je uvoznik i distributer za jaka alkoholna pića, pjenušavo vino i šampanjac te vodu. Članica je prestižne PPD grupacije (*Photos Photiades Group*), čije je sjedište na Cipru, a koja svoje podružnice, osim u Hrvatskoj, ima na području Slovenije, Grčke i Rumunjske:<sup>57</sup>

Slika 1.: PPD Group

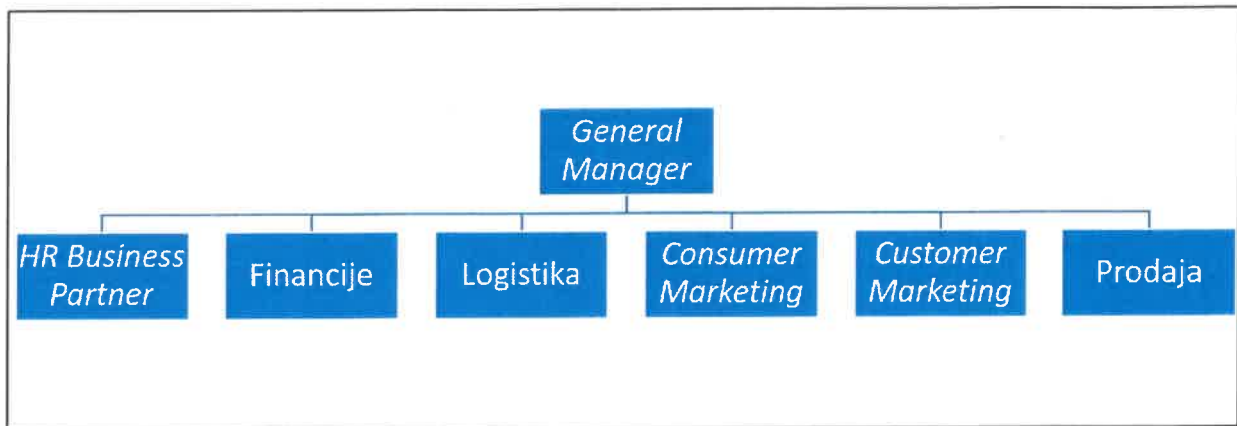


Izvor: <https://photiadesgroup.com/>

Osnovana je 2008. godine, prije čega je bila registrirana kao AMEC d.o.o. i PPD Distribucija d.o.o. Posluje na području cijele Hrvatske u segmentu maloprodaje, veleprodaje i ugostiteljstva (HoReCa). Tijekom godina poduzeće je intenziviralo zapošljavanje te je ostvarivalo godišnji rast broja zaposlenih između 5 i 10 %. PPD Croatia d.o.o. trenutno zapošljava 57 osoba, podijeljenih u 6 odjela. Organigram poduzeća nalazi se niže:

<sup>57</sup> Photos Photiades Group. Dostupno na: <https://photiadesgroup.com/> [24.07.2019.]

Slika 2.: Organigram PPD Croatia-e



Izvor: Autor

PPD Croatia d.o.o. je lider na hrvatskom tržištu jakih alkoholnih pića, dok se od konkurencije ističu Pernod Ricard, G3 Spirits, Coca Cola i Badel. Širok asortiman i bogat portfolio od preko 270 proizvoda osiguravaju mu konkurentnost u svim kategorijama žestokih pića. Posluje s 11 principala (poduzeća ovlaštenih za upravljanje markama). Ekskluzivni ugovori s principalima daju mu jedinstveno pravo marketinških aktivnosti za marke koje uvozi, od kojih su glavne navedene na slici niže:

Slika 3.: PPD Croatia portfolio

	Armand de Brignac Brut		Amaro 18, Disaronno, Tia Maria
	Badoit, Evian		Bushmills, Jose Cuervo
	Baileys, Bulleit, Captain Morgan, Cardhu, Ciroc, Cragganmore, Crown Royal, Dalwhinnie, Dimple, Don Julio, Glenkie, Gordon's, J&B Rare, Johnnie Walker, Ketel One, Lagavulin, Oban, Pampéro, Romana Sambuca, Sheridan's, Singleton of Dufftown, Smirnoff, Talisker, Tanqueray, Zacapa		Frappe de Monin, Gourmet sauces de Monin, Le Fruit de Monin, Le Liqueur de Monin, Le Sirop de Monin, Teas de Monin
	Grande Vento		Cachaca 21
	Aperol, Averna, Campari, Cynar, Grand Marnier, Old Smuggler.		Fireball, Southern Comfort
	Henkell Trocken, Mionetto, Sohnlein Brilliant		Pommery

Izvor: Autor

Za PPD Croatia može se reći kako je predana postizanju vrhunskih rezultata, u čemu prepoznaje vrijednost partnera i dobavljača, što potvrđuje i sama vizija poduzeća u kojoj stoji da je „beskompromisna vizija ove tvrtke postati vodeći distributer pića u svakoj kategoriji u kojoj se natječe, kako po obujmu, tako i po vrijednosti te istovremeno konstantno biti prepoznata od strane svojih klijenata i dobavljača kao najbolja tvrtka za marketing i distribuciju vrhunskih pića“.<sup>58</sup>

U nastavku rad interpretira specifične aktivnosti, odnose i ponašanja kompanije i njezinih zaposlenika usmjerenih upravljanju odnosima s klijentima, sukladno kriterijima analize.

#### 4.4.1. Razina motiviranosti zaposlenika

U ovom poglavlju širina analize obuhvaća sve zaposlenike, a ne samo one koji su u direktnom kontaktu s kupcima (odjeli Prodaje i Marketinga). Razlog za takav pristup analizi razine motiviranosti zaposlenika je lanac vrijednosti, u kojem sudjeluju svi odjeli i njihovi zaposlenici, a

<sup>58</sup> Photos Photiades Group. Dostupno na: <https://photiadesgroup.com/> [25.07.2019.]

ne samo oni koji su u direktnom kontaktu s kupcima. Finalna vrijednost koju poduzeće isporučuje klijentu rezultat je prepoznavanje potrebe kupca od strane odjela Prodaje, pronalazak rješenja u kojem odjeli Prodaje i Marketinga moraju usko i kvalitetno surađivati kako bi se identificiralo optimalno rješenje te u konačnici odjeli Logistike i Financija koji se brinu za zalihe proizvoda na stanju skladišta te posljedičnoj naplati istih prema kupcu.

Poduzeće na nekoliko načina pokušava utjecati na razinu motiviranosti zaposlenika, od kojih se ističu fiksni i varijabilni dio plaće (proporcionalan ostvarenju zadanih ciljeva) za prodajne predstavnike i ambasadore marki, skraćeno ljetno radno vrijeme petkom (*Summer Fridays*), popusti u odabranim partnerskim objektima, godišnji *teambuilding* te rođendanski pokloni za svakog zaposlenika.

#### 4.4.2. Orijentiranost zaposlenika na klijente

Za zaposlenike koji su u direktnom kontaktu s klijentima može se reći da su vrlo orijentirani na iste, da ulažu veliki trud u zadovoljenje njihovih potreba i brinu o njihovom zadovoljstvu. Mnogo zaposlenika se čak i privatno druži s klijentima, što ima pozitivan utjecaj i na njihov poslovni odnos. Dostupnost putem mobitela i elektroničke pošte osnovni su uvjet za stvaranje zadovoljnog klijenta, jer takve aktivnosti stvaraju mogućnost saznavanja potreba klijenata. Zbog jake konkurencije na tržištu žestokih alkoholnih pića potrebno je uložiti dodatan trud i pažnju prema klijentu, što se često događa i izvan klasičnog radnog vremena od 8 do 16h. S obzirom da PPD Croatia posluje s brojnim noćnim klubovima, uobičajena je pojava da klubu na dan događaja nedostaje nešto promotivnog materijala te o takvoj situaciji voditelj kluba ili vlasnik zove prodajnog predstavnika kako bi mu riješio navedeni problem. Responzivnost prodajnog predstavnika u takvim situacijama i spremnost na reakciju i rješavanje problema kupca čini ključnu distinkciju u odabiru klijentovom budućem odabiru dobavljača za žestoka alkoholna pića.

#### 4.4.3. Implementacija softvera za uspješno upravljanje odnosima s klijentima

Zbog velikog broja podataka i procesa koji se odvijaju između poduzeća i klijenata, kvalitetan softver je neophodan za neometan tijek poslovanja te pregled svih transakcija i programa u kojima klijent sudjeluje.

Na razini PPD Croatia-e koriste se dva programa: SAP i COMARCH. SAP pretežno koriste odjeli Financija i Logistike te su u njemu zabilježeni svih interni nalozi i transakcije. Sukladno tome,

SAP se najviše koristi za dobivanje financijske slike poduzeća. S druge strane, COMARCH je prvenstveno prodajni softver kojeg koriste prodajni predstavnici na terenu po Hrvatskoj pomoću tableta. U COMARCHU prodajni predstavnik ima brojne mogućnosti:

- unositi rutu obilazaka ugostiteljskih objekata u suradnji s regionalnim menadžerom (hodogram)
- unositi registarske podatke o objektu (naziv objekta, ime pravne osobe, ime i prezime vlasnika, adresu itd.)
- dodavati posebne napomene (npr. osobne informacije o vlasniku koje prodajnom predstavniku mogu znatno pomoći u ostvarivanju što boljeg odnosa s istim)
- dodavati *S.M.A.R.T.* ciljeve (npr. provjeravanje radi li se džin-tonik u markiranim čašama koje je prodajni predstavnik prošli put dostavio upravo u tu svrhu)
- pregledavanje *Knowledge base* sekcije, u kojoj se nalaze kalkulatori profita za određena miješana pića (npr. Aperol Spritz); elektronska knjiga s informacijama o svim markama, normativima i recepturama koktela, video sadržaj u kojem ambasadori marki prezentiraju izradu ključnih koktela za PPD Croatia te drugi edukativni sadržaj namijenjen kupcima
- pregledavanje izdanog promotivnog materijala po kupcima (npr. bar A je dobio na korištenje 18 komada Tanqueray čaša na stalku)
- pregled svih marketinških ciljeva za trenutni kvartal (promocije, postavljanje stolne komunikacije itd.)

U COMARCHU se vrlo jednostavno može projicirati jednomjesečna ili višemjesečna statistika obilazaka prema kupcima, što svakako daje dobar uvid u kupce kojima bi se trebalo posvetiti više pažnje te ih češće obilaziti radi izgradnje dugoročnog odnosa.

#### 4.4.4. Komunikacija preko društvenih mreža

PPD Croatia ne posjeduje nijednu vlastitu stranicu na društvenim mrežama, već se sva komunikacija odvija preko društvenih stranica marki. S obzirom na ulogu uvoznika i distributera koji sudjeluje u transakcijama na poslovnom tržištu, oglašavanje putem društvenih mreža ne predstavlja primaran cilj poduzeća, upravo zbog ranije spomenute liderske pozicije. Zbog različitih principala i njihovih budžeta, svako oglašavanje od strane PPD Croatia-e vrši se preko marki koje navedeno sponzoriraju, bilo da se radi o oglašavanju na događajima ili internetu i društvenim



mrežama. Prema hrvatskom zakonu, oglašavanje jakih alkoholnih pića u ATL segmentu je strogo zabranjeno i kažnjivo, dok se jedini prostor za oglašavanje istih nalazi na društvenim mrežama i BTL segmentu. Prisutnost marki na društvenim mrežama svakako utječe na pozicioniranje marke u svijesti krajnjeg potrošača, ali i vlasnika ugostiteljskih objekata jer su se isti u brojnim slučajevima javljali porukom na *Facebooku* s upitom za kupnju proizvoda i održavanje događaja. U takvim slučajevima, poslovna praksa je uputiti ih na prodajnog predstavnika zaduženog za konkretno područje Hrvatske na kojem se navedeni kupac nalazi, kako bi komunikacija bila centralizirana i sve strane u procesu imale potpune informacije.

#### 4.4.5. Novi trendovi i inovacije

Strateški partnerski odnosi s principalima poduzeću postavljaju određene imperitive, sukladno globalnim platformama, odnosno programima koje principal provodi. Po pitanju novih trendova i inovacija najveći utjecaj očituje se u smanjenju korištenja plastike, što vrijedi za sve kanale distribucije, od stalaka namijenjenih pozicioniranju proizvoda u maloprodajama do čaša u kojima se poslužuje piće dobrodošlice na službenim *eventima* koje sponzorira jedna od marki iz portfolia poduzeća. Tako se stalci danas izrađuju od kartona, a pića na ulazima u klubove poslužuju se u papirnatim čašama. Navedeni primjer pokazuje da se poduzeće kreće u pravom smjeru po pitanju praćenja i prihvaćanja pozitivnih svjetskih trendova, što svakako utječe na pozitivnu sliku o poduzeću kod kupaca koji znaju prepoznati navedene vrijednosti.

#### 4.4.6. Dvosmjerna komunikacija između poduzeća i klijenata – pružanje povratne informacije

Nakon svakog projekta u kojem zajedno sudjeluju zaposlenici *Customer Marketinga* i Prodaje provode se *follow-up* aktivnosti, odnosno evaluacija projekta zajedno s kupcem. Potpuno transparentno analizira se kvaliteta (potencijal) samog projekta, egzekutirane marketinške aktivnosti te prodajni rezultat uslijed provođenja istih. Povratne informacije od klijenta se zapisuju te uvažavaju prilikom daljnje provedbe istih marketinških programa u suradnji s drugim kupcima, kako bi sa svakim sljedećim projektom ostvarili određen napredak. U slučaju neadekvatne podrške u bilo kojem dijelu provedbe projekta s marketinške ili prodajne strane, kupcu se uvode kompenzacije kako bi se nadomjestio potencijalan gubitak zbog pogreške od strane poduzeća PPD Croatia.

#### 4.4.7. Uloga klijenta u stvaranju vrijednosti

U prethodnom poglavlju interpretirana je dvosmjerna komunikacija između poduzeća i klijenata te je stvoren uvid u ulogu klijenta u stvaranju vrijednosti. Osim prethodno navedenih aktivnosti, prodajni predstavnici svakodnevno oslušuju potrebe klijenata tijekom redovnih sastanaka. Naknadno ih prenose članovima *Customer Marketing* tima, koji svaku povratnu informaciju uvažavaju te iste na određene načine pokušavaju prilagoditi, u dogovoru s principalima, novim strategijama i marketinškim programima za sljedeću godinu. Navedeni primjer pokazuje vrijednost povratne informacije „s terena“, koji unapređuje ne samo poslovanje kompanije, već i njezin odnos s kupcima te sam dojam važnosti klijenata za tvrtku kojeg isti stječu.

#### 4.4.8. Recikliranje i održivi razvoj

U poglavlju 4.4.5. koje govori o novim trendovima i inovacijama već je spomenuta redukcija korištenja plastike u marketinškim programima. Zagađenje planeta plastičnim otpadom posljednjih godina doživljava svoj vrhunac te sve više tvrtki postaje svjesno činjenice da su upravo velike kompanije najveći zagađivači i „ogledalo“ postupanja sa otpadom.

PPD Croatia u uredima posjeduje posebna odlagališta za papirnati otpad. Također, svi proizvodi s istekom roka trajanja zbrinjavaju se u specijaliziranim objektima koji se bave uništenjem organskog otpada te stakla. Poduzeće pokazuje najbolju namjeru da u budućnosti još više pažnje posveti upravo recikliranju i implementiranju aktivnosti usmjerene postizanju održivog razvoja.

#### 4.5. Studija slučaja: DIAGEO

U ovom poglavlju prikazano upravljanje odnosima s klijentima iz perspektive najvećeg principala i partnera PPD Croatia-e. DIAGEO je osnovan 1997. godine na području Ujedinjenog Kraljevstva, a danas broji više od 200 marki u svom portfoliju te preko 30000 zaposlenika u više od 180 zemalja.<sup>59</sup> Zvučne marke poput Johnnie Walker, Smirnoff, Guinness i Baileys svrstavaju ga u gigante svjetske alkoholne industrije.

---

<sup>59</sup> DIAGEO. Dostupno na: <https://www.diageo.com/en/our-business/who-we-are/> [25.07.2019.]

Slika 4.: Pregled DIAGEO portfolija



Izvor: <http://www.annualreports.com/Company/diageo-plc>

U misiji poduzeća stoji kako je „ambicija poduzeća biti jedno od najboljih poduzeća u segmentu robe široke potrošnje u svijetu, koje uživa najviše povjerenja i poštivanja od strane kupaca“<sup>60</sup>. Geografska raznolikost tržišta na kojem posluje i ekonomiju razmjera koju postiže svakako su dobri preduvjeti za ostvarenje navedene misije poduzeća.

DIAGEO svoju podružnicu ima i u Hrvatskoj, u kojoj ostvaruju veliki godišnji rast iz godine u godinu, o čemu svjedoči i nagrada iz 2013. godine koju su uručili kompaniji PPD Croatia za najboljeg DIAGEO distributera u regiji.<sup>61</sup>

U nastavku slijedi interpretacija ključnih aspekata upravljanja odnosima s klijentima, primarno uvoznicima i distributerima s kojima DIAGEO surađuje na globalnoj razini.

#### 4.5.1. Razina motiviranosti zaposlenika

DIAGEO provodi brojne globalne programe s ciljem podizanja razine motiviranosti zaposlenika. Jedan od posljednjih, koji je snažno odjeknuo u domaćim i stranim medijima je nova politika roditeljskog dopusta, koja se primjenjuje na sve zaposlenike u cilju poticanja stvaranja raznolikog i uključivog radnog okruženja. „Nova globalna politika omogućuje minimalno 26 tjedana potpuno plaćenog roditeljskog dopusta ženama na svim tržištima. Također, tvrtka Diageo postavlja globalni

<sup>60</sup> DIAGEO. Dostupno na: <https://www.diageo.com/en/our-business/who-we-are/> [25.07.2019.]

<sup>61</sup> Poslovni dnevnik. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/diageo-nagradio-dobar-posao-u-hrvatskoj-285423> [25. srpanj 2019.]

minimalni standard od četiri tjedna potpuno plaćenog roditeljskog dopusta za očeve za sva tržišta, dok će na velikom broju tržišta, poput Sjeverne Amerike, Tajlanda, Filipina, Singapura, Španjolske, Nizozemske, Irske, Italije, Rusije, Kolumbije, Venezuele i Australije standard dopusta za očeve biti povećan na 26 tjedana“, poručuje Mairéad Nayager, direktorica odjela ljudskih potencijala.<sup>62</sup>

U DIAGEO-u vjeruju kako će na ovaj način zaposlenici biti slobodniji i sigurniji osnovati obitelj te imati dovoljno vremena za provoditi s djetetom, neovisno o mjestu rada te mjestu boravka. Nadalje, u DIAGEO-u 40% izvršnog i 44% upravljačkog odbora čine žene, što zasigurno predstavlja dodatan motivator za rad u poduzeću koje se bori za ravnopravnost svakog zaposlenika.

#### 4.5.2. Orijentiranost zaposlenika na klijente

DIAGEO marke, između različitih kategorija žestokih alkoholnih pića uključuju i najpoznatiji škotski viski Johnnie Walker. Posljednjih godina poduzeće se najviše fokusira na rast i distribuciju Johnnie Walker Black Labela, škotskog viskija 12 godina starosti, koje označavaju 12 godina odležavanja u bačvama različitih destilerija diljem Škotske. S obzirom da je viski kao kategorija najzastupljeniji među muškom populacijom, 2018. godine DIAGEO je lansirao posebnu, limitiranu ediciju Johnnie Walkera nazvanu Jane Walker.

Slika 5.: Jane Walker



<sup>62</sup> Ja Trgovac. Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2019/06/diageo-uvodi-globalnu-politiku-roditeljskog-dopusta-za-ocve-i-majke/> [25.07.2019.]

Izvor: <https://www.npr.org/player/embed/589506144/589600469>

Menadžment je ovim potezom želio pobiti pretpostavku da je viski piće isključivo namijenjeno muškarcima te ga učiniti privlačnijim za žensku populaciju. Iz svega dosad navedenog može se zaključiti kako je kompanija iznimno posvećena promicanju jednakosti među spolovima svojih zaposlenika, ali i klijenata.

DIAGEO u svakoj državi u kojoj posluje ima svoje ambasadore marki, čija je primarna zadaća podizati barsku kulturu i kvalitetu izrade pića u barovima, pod nazivom *Diageo Bar Academy*. Diageo Bar Academy predstavlja veliku zajednicu educiranih barmena diljem svijeta, koji godišnje vrše edukacije koristeći DIAGEO marke u preko stotinu barova, restorana i hotela. Primaran cilj im je podići kvalitetu izrade ključnih miješanih pića i koktela, koji su u fokusu kompanije: Johnnie Ginger, Smirnoff Smash, Captain Cola itd. Na taj način distributerima pružaju globalan *know how* i komparativnu prednost u odnosu na konkurenciju. Mnogo je truda i vremena uloženo u Diageo Bar Academy platformu, čiju službenu internetsku stranicu možete pogledati na [https://www.diageobaracademy.com/en\\_zz/](https://www.diageobaracademy.com/en_zz/).

#### 4.5.3. Komunikacija preko društvenih mreža

Na većim tržištima na kojima je DIAGEO prisutan, postoji nekoliko vrsta platformi na društvenim mrežama, od kojih su 3 glavne platforme navedene niže:

- službena Facebook i Instagram stranica kompanije (DIAGEO)
- službena Facebook i Instagram stranica ključnih marki (Johnnie Walker, Smirnoff, Baileys itd.)
- službena Facebook i Instagram stranica za barmene (Diageo Bar Academy)

Svako tržište prilagođava globalan sadržaj lokalitetu na kojem se nalazi, njegovim jezičnim i kulturološkim potrebama i ciljnoj skupini. Rado ističu podršku specifičnim skupinama ljudi, pa je tako u sklopu podrške istospolnim parovima povijesni ulaz u Guinness postrojenje doživio adekvatan redizajn, kao što se primjećuje na slici niže.

Slika 6.: Vrata Guinness postrojenja



Izvor: DIAGEO Instagram, <https://www.instagram.com/p/ByR91-pptSj/>

#### 4.5.4. Novi trendovi, inovacije, recikliranje i održivi razvoj

DIAGEO je pravi primjer globalnog poduzeća koje stvara i prati trendove. Najrecentniji trendovi na svjetskoj sceni alkoholnih pića su:

- izbacivanje plastike iz uporabe (npr. umjesto plastičnih slamki potiče se uporaba metalnih ili slamčica od bambusa)
- promoviranje pića s nižim postotkom alkohola (npr. špricevi)
- korištenje lokalnih, autohtonih sastojaka za pripremu i dekoraciju koktela (za hrvatsko tržište to su lavanda, mandarina i sl.)

Navedeni trendovi svakako predstavljaju pozitivan primjer koncepta održivog razvoja, potiču na odgovorno konzumiranje alkoholnih pića i podržavaju lokalne uzgajivače i proizvođače voća i povrća, što posebno velik utjecaj ima na hrvatskom tržištu, na kojem je patriotizam iznimno izražen.

#### 4.5.5. Dvosmjerna komunikacija između poduzeća i klijenata te uloga klijenta u stvaranju vrijednosti

Svako tržište na kojem DIAGEO posluje ima određene specifičnosti, pa tako i ono u Hrvatskoj. Marketinški planovi za DIAGEO proizvode dolaze na prijedlog kompanije, a zadatak odjela marketinga ovlaštenog distributera je prilagoditi iste potrebama lokalnog tržišta. Nakon prilagodbe inicijalnog prijedloga isti se vraća u DIAGEO na njegovo završno odobrenje, s obzirom na ulogu principala. U velikom broju slučajeva marketing poduzeća koji distribuira DIAGEO marke samostalno predlaže aktivnosti izvan poslovnog plana, ukoliko je stvorena određena prilika na tržištu. Uz kvalitetnu argumentaciju potkrijepljenu dokazima u pravilu su svi prijedlozi odobreni. Često su upravo takvi prijedlozi aktivnosti „van okvira“ izvor inkrementalnog rasta koji se evaluira na kraju svake godine što utječe na obostrano zadovoljstvo i predstavlja pravi primjer *win-win* situacije.

#### 4.6. Dubinski intervju: Direktor poduzeća Fine Stvari d.o.o.

U posljednjem poglavlju Analize predstavljen je dubinski intervju s direktorom poduzeća Fine Stvari d.o.o. Poduzeće Fine Stvari d.o.o. pomno je odabrano za potrebe rada zbog broja zaposlenih, načina funkcioniranja i internih procesa, koji su bitno drugačiji od onih kod PPD-a. Fine Stvari su hrvatsko obiteljsko poduzeće, koje broji svega 3 zaposlena, a osnovano je 2008. godine. Posluju na području Zagreba i većih gradova hrvatske obale. Poput PPD-a, također su klasificirani kao uvoznik i distributer žestokih alkoholnih pića (destilata) i vina. Najistaknutije marke u njihovom asortimanu su Tito's votka te Aviation i Luftbremzer džin. Posluju pretežno s hotelima, barovima, restoranima, *premium* maloprodajama i veleprodajama. 3 zaposlenika poduzeća odlikuju stručnost i golema ljubav prema poslu, što se može iščitati i iz vizije poduzeća koja je prenesena u cijelosti<sup>63</sup>:

*„Naša vizija je ponuditi žestoka pića i vina čarobnog okusa i punog integriteta svim ljubiteljima i entuzijastima kako bismo i najzahtjevnijim nepsima omogućili jedinstveno uživanje u svakom gutljaju. Zato posebnu pažnju posvećujemo pronalasku ekskluzivnih proizvođača malih serija finih destilata koji zahvaljujući svojim inovacijama i strpljenjem u osmišljavanju i proizvodnji uravnoteženih aroma dijele našu strast prema finim stvarima koja otkrivaju nova osjetilna područja.“*

---

<sup>63</sup> Fine Stvari. Dostupno na: <https://www.finestvari.hr/> [25.07.2019.]

Direktor poduzeća Fine Stvari d.o.o. je 59-ogodišnji entuzijast u pogledu destilata. Cijeli je život proveo radeći posao direktno ili indirektno povezan s ugostiteljstvom, pa je tako stekao znanje kao konobar/bar menadžer velikih hotela (Intercontinental i Sheraton) i vlasnik restorana (Prasac). Već je 2008. godine registrirao poduzeće za potrebe obavljanja restoranske djelatnosti, no nakon nekoliko godina morao je zatvoriti restoran Prasac. Tada je odlučio preusmjeriti poduzeće te nastaviti poslovanje kao distributer *premium* destilata. Na početku nije imao mnogo financijskih sredstava, stoga je odlučio polako graditi poslovanje bazirajući se na avangardnim pićima i trendovima koje je donosio iz Europe u Hrvatsku. Navedenu praksu nastavlja i u današnje vrijeme te minimalno jednom mjesečno obilazi svjetsku barmensku scenu. Od svih marki iz asortimana izdvaja Tito's votku – jednu od prvih marki kojima su se istaknuli na tržištu. Tito's je marka votke koja je proizašla iz osobne priče čovjeka, za razliku od većine koja je nastala investicijskim slijedom. Osnivač Tito's-a je običan Amerikanac iz Texasa, koji je votku počeo destilirati u vlastitoj garaži, pri čemu su mu jedino društvo bili psi. Upravo zbog navedenog menadžment Tito's votke na globalnoj razini prikuplja donacije za napuštene pse, a na njihovoj stranici mogu se pronaći razne potrepštine za pse.<sup>64</sup>

U nastavku rad interpretira viđenje ključnih aspekata lojalnosti u ugostiteljstvu direktora poduzeća Fine Stvari d.o.o., sukladno navedenim ključnim čimbenicima.

#### 4.6.1. Razina motiviranosti zaposlenika i orijentiranost zaposlenika na klijente

Zaposlenici Finih Stvari odlikuju se stručnosti; svi su bivši i ili sadašnji konobari te dijele veliku strast prema tome što rade. Iz osobnih uvjerenja obavljaju posao i traže ljude koji su zainteresirani za to što se prodaje u svakoj boci, od čega je vrlo bitna vrijednost za novac. Iskreni su prezenteri koji pomno prouče svakog kupca. Kod pristupa klijentu uvijek im je u cilju pobuditi strast prema proizvodima, a ne samo na površni način ispuniti prodajni cilj. Ukoliko primijete da potencijalni kupac uporno ne razumije materiju i nije dovoljno zainteresiran, gube intenciju prodavanja proizvoda. Najveći motiv koji ih zadržava u poduzeću je učenje novih stvari te osobni i poslovni napredak. Najviše se radi na odnosu s klijentima, jer, kako kaže direktor poduzeća „odnos u ovom poslu znači mnogo, a u današnje vrijeme i više nego novci jer pravog odnosa više nema“.

---

<sup>64</sup> Tito's Handmade Vodka. Dostupno na: <https://www.titosvodka.com/> [25.07.2019.]



#### 4.6.2. Implementacija softvera za uspješno upravljanje odnosima s klijentima

Zaposlenici tvrtke Fine Stvari ne koriste programe za upravljanje odnosima s klijentima i nemaju tablete poput prodajnih predstavnika PPD Croatia-e, jer su kao tvrtka „premali“. Trenutno im narudžbe kupaca stižu putem elektroničke pošte, slika, telefonskih razgovora i Whatsapp poruka te u bližoj budućnosti planiraju uvesti sistematiziran sustav naručivanja koji će poslovanje podignuti na višu razinu.

#### 4.6.3. Komunikacija preko društvenih mreža i novi trendovi

Fine Stvari imaju svoju internetsku i Facebook stranicu. Direktor poduzeća ističe kako, prema njegovom mišljenju dobro vođena internet stranica znatno utječe na zadovoljstvo klijenta te planira u budućnosti zaposliti osobu koja će se baviti isključivo *community managementom*.

U području trendova ističe kako je zagovornik kvalitete i dosljednosti, odnosno mjere i „zlatne sredine“. Na hrvatskoj barskoj sceni pitanje trendova je postalo prenaplašeno jer trendovi ne uspijevaju ni zaživjeti u „punom sjaju“, zbog toga što se prebrzo mijenjaju. Smatra da svaki potez, kako u gastronomiji, tako i u nauci miješanja alkoholnih pića (miksologiji) mora biti potkrijepljen razlogom; oštro je protiv postupaka u kojima se određene tehnike obrade hrane i pića primjenjuju samo zato što izgledaju zanimljivo i atraktivno, a ustvari su nepotrebne. Jedin trend kojem posvećuju pozornost i intenzivno ga prate je konstantnost kvalitete.

#### 4.6.4. Dvosmjerna komunikacija između poduzeća i klijenata te uloga klijenta u stvaranju vrijednosti

Direktor poduzeća i njegovi zaposlenici iznimno su posvećeni dobivanju povratne informacije od klijenata. Svakodnevno u obilasku kupaca postavljaju ključna pitanja za razumijevanje klijentovih potreba i želja. Direktor vjeruje kako je svaka pozitivna ili negativna povratna informacija vrlo vrijedan resurs, koji ima veliki značaj u odnosu s kupcima i stvaranju lojalnih kupaca jer pokazuje da je poduzeću stalo do njih. Za ulogu klijenta u stvaranju vrijednosti sugovornik napominje kako takve vrijednosti moraju biti benefit za obje strane kao rezultat međusobnih napora u njenom ostvarenju.

#### 4.6.5. Recikliranje i održivi razvoj

Fine Stvari trenutno nisu involvirane u većim dobrotvornim akcijama ili akcijama recikliranja, no sugovornik izražava veliku želju za prilagodbom globalne inicijative Tito's votke za hrvatsko tržište, kako bi pomogli azilima za napuštene pse i mačke. Ističe društvenu odgovornost svih tvrtki

u alkoholnoj industriji, koje bi trebale biti pokretači vrijednih dobrotvornih akcija upravo zbog specifičnosti tržišta na kojem posluju.

#### 4.7. Rezultati istraživanja

Na primjeru 3 analizirana poduzeća može se zaključiti kako, u pravilu, svi razmišljaju na isti način i teže određenim ostvarenjima u području odnosa s klijentima, kojima zatim utječu na stvaranje lojalnih klijenata. Motiviranost zaposlenika svakako je prvi, beskompromisan uvjet stvaranja i održavanja interesa klijenta kojeg su PPD Croatia i DIAGEO već ranije prepoznali te raznovrsnim programima pokušavaju utjecati na isto. Fine Stvari, osim nepobitne ljubavi prema struci, tek trebaju razviti modele pomoću kojih će zaposlenike dodatno motivirati za rad. Zaposlenici svakog od analiziranih poduzeća iznimno su orijentirani na klijente, čemu svjedoči velika responzivnost zaposlenika PPD-a i Finih stvari prema klijentima i pokušavanje zadovoljenja svih njihovih potreba. DIAGEO, s druge strane, svoje proizvode klijentima želi približiti naglaskom na ravnopravnost spolova, o kojoj se i u današnjem svijetu mnogo raspravlja jer još uvijek u pojedinim segmentima muški i ženski rod nisu u potpunosti izjednačeni. Implementacija softvera pokazala se nužnim uvjetom za efikasno obavljanje posla u srednjem i velikom poduzeću (PPD Croatia i DIAGEO) te bi se programi navedeni u poglavlju 4.4.3. trebali dodatno unaprijediti s, primjerice, praćenjem vremenskih rokova isporuka vrijednosti od strane PPD-a prema klijentu te mogućnosti pohranjivanja fotografija ugostiteljskih objekata unutar za to predviđenih kategorija, kako bi primjerice Marketing bez odlaska na teren mogao znati o kakvom se objektu radi (uređenje, razina usluge, interijer i eksterijer). Mala poduzeća poput Finih Stvari navedeno tek trebaju uvesti, kako bi na što efikasniji i efektivniji način imali pregled svih klijenata, njihovih podataka, transakcija i aktivnosti (programa) koje s njima provode. Društvene mreže u 21. stoljeću kao platforma nude najšire mogućnosti kreiranja sadržaja i oglašavanja, što aktivno koristi svako od navedenih poduzeća. PPD Croatia trebala bi uvesti vlastitu Facebook i Instagram stranicu, DIAGEO prema analiziranom vrlo vješto barata oglašavanjem na istima, dok je kod Finih Stvari neophodno zaposliti osobu čiji bi primarni zadatak bio upravo *community management*. Stvaranje, a zatim i praćenje trendova neophodno je za konkurentnost na tržištu, a velika se pažnja posvećuje izbacivanju plastike, komercijaliziranju novih promotivnih materijala (slamke od bambusa) i podizanju svijesti o lokalnim proizvodima i mogućnosti njihove upotrebe. Kod svih trendova, koliko god brzo „prošli“, na primjeru Finih Stvari može se istaknuti kako je kontinuirana kvaliteta na današnjem tržištu jedna od glavnih čimbenika koji utječu na stvaranje lojalnih klijenata. Kako

je već ranije u radu navedeno, dvosmjerna komunikacija između poduzeća i klijenata nužan je uvjet za stvaranje odnosa, kojeg svjesno ispunjavaju sva navedena poduzeća. Aktivnim slušanjem klijentovih potreba direktno se utječe na involviranje klijenta u stvaranju nove vrijednosti, novih planova i aktivnosti za naredno razdoblje što dodatno produbljuje odnos i čini ga čvršćim, a klijenta lojalnim. Posljednje, recikliranje i održivi razvoj u posljednje vrijeme postaje svjetskim trendom te krajnji potrošači sve više prate koja poduzeća navedeno podupiru, a koja, s druge strane, ne provode nikakve aktivnosti po tom pitanju. Navedeni princip ima direktan utjecaj na klijenta na poslovnom tržištu, koji tada i svoje distributere procjenjuje prema ekološkoj osviještenosti. Zaključno, sistematičan pregled ispunjavanja uvjeta, odnosno čimbenika za postizanje lojalnosti kod klijenata na razini svih promatranih poduzeća predstavljen je u tablici niže:

Tablica 5.: Pregled istraživanja

	PPD Croatia	DIAGEO	Fine Stvari
Razina motiviranosti zaposlenika	DA	DA	DA
Orijentiranost zaposlenika na klijente	DA	DA	DA
Implementacija softvera za uspješno upravljanje odnosima s klijentima	DA	0	NE
Komunikacija preko društvenih mreža	DA	DA	NE
Novi trendovi i inovacije	DA	DA	0
Dvosmjerna komunikacija između poduzeća i klijenata	DA	DA	DA
Uloga klijenta u stvaranju vrijednosti	DA	DA	DA
Recikliranje i održivi razvoj	DA	DA	NE

Izvor: Autor

#### 4.8. Ograničenja istraživanja i preporuke za buduća istraživanja

Jedno od bitnih ograničenja istraživanja je nemogućnost opsežnog prikupljanja podataka. Brojna poduzeća imaju vrlo stroge klauzule povjerljivosti, koje ograničavaju distribuciju podataka, iako se na prvi pogled čini kako se distribucijom i korištenjem spomenutih podataka ne može ni na koji način direktno ili indirektno naštetiti budućem poslovanju poduzeća. Jedna od mogućnosti, odnosno preporuka za zaobilaznje spomenutih prepreka je analiza što općenitijih područja u kombinaciji s osobnim intervjuom člana srednjeg ili višeg menadžmenta, koji bolje poznaje mogućnosti informiranja trećih strana o segmentima ili karakteristikama poslovanja.

#### 4.9. Preporuke za menadžment

Na temelju provedenog istraživanja i dobivenih rezultata, preporuke za menadžment mogu se prema čimbenicima koji utječu na lojalnost klijenata strukturirati na sljedeći način:

- ulaganje u zaposlenike u vidu treninga, *teambuildinga* i internih motivacijskih programa poput npr. zaposlenika mjeseca
- redovne edukacije zaposlenika, kako bi porasla razina njihovih znanja i stručnosti
- održavanje kontakta s klijentima putem društvenih mreža i stvaranje zajednice
- praćenje novih trendova uz dosljednost u kvaliteti te pojednostavljenu komunikaciju inovacija prema klijentima
- osluškivanje povratne informacije od klijenata te implementacija iste u budućem poslovanju
- isticanje poduzeća kao društveno odgovornog i sudjelovanje u programima tog tipa, revidiranje mogućnosti recikliranja i praćenje globalnih trendova smanjenja zagađenja okoliša

Uvažavanjem navedenih preporuka, poduzeće može znatno utjecati na povećanje broja lojalnih klijenata te stvaranje vrlo pozitivnog imidža u javnosti.

## 5. ZAKLJUČAK

Upravljanje odnosima s klijentima predstavlja esencijalno važnu aktivnost za poduzeća, čija uspješna implementacija bitno diferencira odnos s klijentima. Efikasno i efektivno upravljanje odnosima s klijentima poduzeću predstavlja izvor profitabilnosti, znatno utječe na stvaranje lojalnih klijenata, ali i pravih partnera na koje se poduzeće uvijek može osloniti. Ključni čimbenici koji utječu na stvaranje lojalnih klijenata su razina motiviranosti zaposlenika, orijentiranost zaposlenika na klijente, implementacija softvera za uspješno upravljanje odnosima s klijentima, komunikacija preko društvenih mreža, novi trendovi i inovacije, dvosmjerna komunikacija između poduzeća i klijenata te pružanje povratne informacije, uloga klijenta u stvaranju vrijednosti i recikliranje i održivi razvoj. U provedenom istraživanju predstavljeno je kako veličina poduzeća najviše utječe na ispunjenje navedenih čimbenika, posebice kod čimbenika implementacije softvera za upravljanje odnosima s klijentima i programima za motiviranje zaposlenika. Društvene mreže svakako predstavljaju svojevrsni imperativ, kojeg su sva poduzeća svjesna, no samo jedno od njih aktivno djeluje na istima te ih konstantno unapređuje, prateći pritom svjetske trendove i prikazujući se u svijetlu društveno odgovornog poduzeća. Iz istraživanja se može zaključiti kako zaposlenici svih analiziranih poduzeća veliku pažnju posvećuju klijentima i dobivanju povratne informacije, kako bi konstantno unapređivali vlastite proizvode i usluge te odnos s klijentima te ih uključili u proces stvaranja budućih vrijednosti. Svaki od promatranih čimbenika ima važnu ulogu u stvaranju pozitivne percepcije o poduzeću od strane klijenta, koja je uvjet za obavljanje transakcija. Odabir partnera u poslovanju na poslovnom tržištu zbog svojih specifičnosti ne može biti isključivo odraz volje i želje pojedinca, jer su u pitanju organizacije sa svojim ustaljenim procesima i kanalima, no u radu se pokazalo kako zaposlenik kao pojedinac u takvim velikim sistemima ipak može utjecati na, primjerice, odabir dobavljača zbog osobnih čimbenika koji se pojavljuju u procesu organizacijske kupovine.

Zaključno, poduzeće je snažno u poslovanju na tržištu u onoj mjeri u kojoj je najslabiji od njegovih partnera snažan. Stoga je veliki izazov za organizacije i njihove zaposlenike pronaći prave, lojalne partnere i klijente na koje poduzeće u svakom trenutku može računati.

## POPIS LITERATURE

1. Anderson, K.L., Kerr, C.J. (2001): „Customer Relationship Management“. McGraw-Hill
2. Bačić, M. (2016): „Utjecaj marketinga na lojalnost potrošača putem društvenih mreža“. Diplomski rad, Varaždin: Sveučilište Sjever
3. Baxter, R., Matear, S. (2004): „Measuring intangible value in business-to-business buyer–seller relationships: An intellectual capital perspective“. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33
4. Blythe, J., Cedrola, E. (2006): „Fondamenti di marketing, (Basics of marketing)“. Prentice Hall, Milan
5. Buttle, F., Burton, J. (2002): „Does service failure influence customer loyalty?“. *Journal of Consumer Behaviour*, Vol. 1, Iss. 3
6. Cavallone, M. (2017): „Marketing and Customer Loyalty“. Springer International Publishing
7. Cavallone, M. (2000): „Oltre la fidelizzazione. Il marketing nell’era delle complessità (Beyond customer loyalty. Marketing in the age of complexity)“. Franco Angeli, Milan
8. Cossío-Silva, F.J., Revilla-Camacho, M.Á., Vega-Vázquez, M., Palacios-Florencio, B. (2015): „Value co-creation and customer loyalty“. *Journal of Business Research*
9. Day, G., Moorman, C. (2010): „Strategy from the Outside In: Profiting from Customer Value [1 ed.]“. McGraw-Hill
10. De Mauro (2007): „Dizionario della Lingua Italiana, (Dictionary of Italian language)“. Paravia, Turin
11. DIAGEO. Dostupno na: <https://www.diageo.com/en/our-business/who-we-are/> [25.07.2019.]
12. Fayerman, M. (2002): „Customer Relationship Management“. *New Directions for Institutional Research*, Vol. 2002, Iss. 113
13. Fine Stvari. Dostupno na: <https://www.finestvari.hr/> [25.07.2019.]
14. Hrvatska enciklopedija. Dostupno na: <http://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=63009> [24.07.2019.]
15. Hrvatski jezični portal, <http://hjp.znanje.hr> [21.07.2019.]
16. Ja Trgovac. Dostupno na: <https://www.jatrgovac.com/2019/06/diageo-uvodi-globalnu-politiku-roditeljskog-dopusta-za-ocveve-i-majke/> [25.07.2019.]

17. Kandampully, J., Tingting Zhang, C., Bilgihan, A. (2015): „Customer loyalty: a review and future directions with a special focus on the hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 27, Iss. 3
18. Kotler, P., Lane Keller, K. (2006): „Marketing Management“. Prentice Hall
19. Laroche, M., Reza Habibi, M., Richard, M.O. (2013): „To be or not to be in social media: How brand loyalty is affected by social media?“. *International Journal of Information Management*, Vol. 33, Iss. 1
20. Lloyd, S.M. (2001): „Customer Relationship Management in the New Era of Internet Marketing“. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18., No. 4.
21. Mandić, M. (2007): „Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke“. *Tržište*, Vol. XIX (2007), br. 1
22. MINGO. Dostupno na:  
[http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/4\\_znanje%20o%20potrosacima.pdf](http://eobrazovanje.mingorp.hr/UserDocsImages/4_znanje%20o%20potrosacima.pdf)  
[24.07.2019.]
23. Morgan, R.M., Hunt, S.D. (1999): „Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy“. *Journal of Business Research*, 46
24. Normann, R., Ramirez, R. (1993): „From Value Chain to Value Constellation: Designing Interactive Strategy“. *Harvard Business Review*, July-August
25. Photos Photiades Group. Dostupno na: <https://photiadesgroup.com/> [24.07.2019.]
26. Pivato, S., Misani, N., Tencati, A. (2008): „ The impact of corporate social responsibility on consumer trust: the case of organic food“. *Business Ethics: A European Review*, Vol. 17, Iss. 1
27. Poslovni dnevnik. Dostupno na: <http://www.poslovni.hr/hrvatska/diageo-nagradio-dobar-posao-u-hrvatskoj-285423> [25. srpanj 2019.]
28. Previšić, J. ... [et al.] (2004): „Marketing“. Adverta
29. Quora. Dostupno na: <https://www.quora.com/What-is-HoReCa-sales-and-marketing>  
[24.07.2019.]
30. Roberts-Phelps, G. (2001): „Customer Relationship Management: How to Turn a Good Business into a Great One! [1st ed.]“. Thorogood Publishing
31. Roos, J., Roos, G., Dragonetti, N.C., Edvinsson, L. (1997): „Intellectual capital: Navigating the new business landscape“. London: Macmillan

32. Salanova, M., Agut, S., Peiro, J.M. (2005): „Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate.“. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90, Iss. 6
33. Stock, R.M. (2011): „How does product program innovativeness affect customer satisfaction? A comparison of goods and services“. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, Iss. 6
34. Taylor, S.A. (2002): „The impact of loyalty with e-CRM software and e-services“. *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 13, Iss. 5
35. Tito's Handmade Vodka. Dostupno na: <https://www.titosvodka.com/> [25.07.2019.]
36. Turk, D., Bligh, P. (2004): „CRM unplugged: releasing CRM's strategic value“. Wiley
37. Voss, C.A., Roth, A.V., Rosenzweig, E.D., Blackmon, K., Chase, R.B. (2004): „A Tale of Two Countries' Conservatism, Service Quality, and Feedback on Customer Satisfaction“. *Journal of Service Research*, Vol. 6, Iss. 3
38. Woodside, A.G., Gibbert, M., Golfetto, F. (2008): „Creating and Managing Superior Customer Value (Advances in Business Marketing and Purchasing)“. Emerald Group Publishing Limited
39. Zingarelli (1999): „Vocabolario della lingua italiana, (Italian dictionary)“. Zanichelli, Bologna



## POPIS SLIKA

Slika 1.: PPD Group.....	28
Slika 2.: Organigram PPD Croatia-e.....	29
Slika 3.: PPD Croatia portfolio .....	30
Slika 4.: Pregled DIAGEO portfolija.....	35
Slika 5.: Jane Walker .....	36
Slika 6.: Vrata Guinness postrojenja.....	38

## POPIS TABLICA

Tablica 1.: Ključni utjecaji na ponašanje organizacijskog klijenta u kupovini .....	5
Tablica 2.: Usporedna analiza razlika i sličnosti poslovnih tržišta i tržišta krajnje potrošnje .....	18
Tablica 3.: Mentalni modeli i strateški pristupi tržištu .....	20
Tablica 4. Kategorizacija izvora nematerijalnih vrijednosti u odnosu između poduzeća i klijenta .....	23
Tablica 5.: Pregled istraživanja.....	43

## ŽIVOTOPIS

Helena Sraka rođena je 19.02.1995. u Zagrebu. Nakon završetka osnovne škole u Zaprešiću, upisuje prirodoslovno-matematičku gimnaziju u Zagrebu. Po završetku srednje škole upisuje Ekonomski fakultet u Zagrebu, smjer Poslovna ekonomija te na petoj godini odabire smjer Marketing. Uz akademsko obrazovanje dodatno se usavršava nastavnim i izvannastavnim aktivnostima te raznim radionicama, seminarima i konferencijama. Od 2015. do 2017. godine bila je angažirana u studentskoj udruzi TIM. Studentske poslove u području marketinga i prodaje radi od 2014. godine, a trenutno radi na poziciji specijalista trade marketinga za uvoznika i distributera jakih alkoholnih pića, tvrtku PPD Croatia d.o.o. Aktivno se služi engleskim i njemačkim jezikom te pasivno francuskim i španjolskim jezikom.