

# Istraživanje utjecaja korisničkog iskustva na telekomunikacijskom tržištu u Republici Hrvatskoj

---

Ostojić, Paula

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:148:534307>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-02-05**



*Repository / Repozitorij:*

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije – smjer Marketing**

**ISTRAŽIVANJE UTJECAJA KORISNIČKOG ISKUSTVA NA  
TELEKOMUNIKACIJSKOM TRŽIŠTU U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

**Diplomski rad**

**Paula Ostojić**

**Zagreb, rujan 2019.**

**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Diplomski sveučilišni studij Poslovne ekonomije – smjer Marketing**

**ISTRAŽIVANJE UTJECAJA KORISNIČKOG ISKUSTVA NA  
TELEKOMUNIKACIJSKOM TRŽIŠTU U REPUBLICI  
HRVATSKOJ**

**RESEARCH ON INFLUENCE OF CUSTOMER  
EXPERIENCE ON TELECOMMUNICATION MARKET IN  
CROATIA**

**Diplomski rad**

**Paula Ostojić, 0067488668**

**Mentor: izv.prof.dr.sc Miroslav Mandić**

**Zagreb, rujan 2019.**

Ime i prezime: **PAULA OSTOJIĆ**

### **Izjava o akademskoj čestitosti**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski rad 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

U Zagrebu, 26.09.2019.

---

(potpis)

## **SAŽETAK**

Iskustvo korisnika u doba ekonomije iskustva te zasićene globalne konkurencije jedan je od izvora održive konkurentske prednosti. Telekomunikacijsko tržište je inovativno, brzo rastuće te izrazito konkurentno. Za održivost poslovanja telekomunikacijski operateri moraju tražiti nove načine postizanja održive konkurenstke prednosti. Korisničko iskustvo je jedan od najvažnijih elemenata za postizanje dugoročnog uspjeha operatera. U ovom diplomskom radu analizirana je teoretska podloga korisničkog iskustva, upravljanja odnosima s klijentima te je provedeno istraživanje koje je obuhvatilo zaposlenike operatera i korisnike usluga operatera. Provedeno je izviđajno i opisno istraživanje kako bi se kroz intervju i razgovor sa zaposlenicima i korisnicima dobila uža slika korisničkog iskustva te kako bi se anketnim upitnikom istraživanje proširilo na veći broj korisnika radi dobivanja šire i cjelovite slike korisničkog iskustva. Analizom istraživanja utvrđena je percepcija korisničkog iskustva te pristup koji operateri imaju kod upravljanja korisničkim iskustvom kao i mogućnosti koje se operaterima nude za poboljšanje i odnosa sa korisnikom i iskustva korisnika. Očekivanja korisnika operaterima otvaraju mogućnost za inovativno upravljanje odnosima s klijentima kroz kreiranje izvanrednog korisničkog iskustva. Iskorištavanjem svih mogućnosti koje im se nude, operateri mogu stvoriti dodatne vrijednosti za klijenta i postići zadovoljstvo i lojalnost korisnika.

**Ključne riječi: korisničko iskustvo, upravljanje odnosima s klijentima, telekomunikacije, održiva konkurentska prednost**

## **ABSTRACT**

Customer experience, in time of the experience economy and saturated global competition, is one of the main sources of sustained competitive advantage. Telecommunications are one of the most innovative, fast growing and highly competitive markets. Telecommunication operators, in order to accomplish business sustainability, need to constantly find new ways of achieving sustained competitive advantage. Customer experience is one of the most important elements for reaching longterm success. This master thesis analyzes theoretical background of customer experience, customer relationship management and it lays out results of conducted research which included both employees of mobile operators and customers. Exploratory and descriptive research were executed in order to gain narrow understanding of customer experience by conducting interviews with employees and customers, and in order to gain wider understanding of customer experience by conducting a questionnaire only with customers. Analysis established basic understanding of perception of customer experience and approach in managing customer experience as well as all the possibilities operators have for improving relationships with customers and their experience. Customer expectations leave a window of opportunity for operators to find innovative ways of managing customer experience through creating innovative customer experience. Only by exercising all the options operators can create additional value for customers which will lead to customer satisfaction and loyalty.

**Key words: customer experience, customer relationship management, telecommunication, sustained competitive advantage**

# SADRŽAJ

<b>1. UVOD</b> .....	<b>3</b>
1.1. PREDMET I CILJ RADA .....	4
1.2. IZVORI PODATAKA I NAČIN PRIKUPLJANJA .....	4
1.3. SADRŽAJ I STUKTURA RADA .....	5
<b>2. KORISNIČKO ISKUSTVO KAO DIO STRATEGIJE UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA</b> .....	<b>6</b>
2.1. DEFINIRANJE POJMA KORISNIČKO ISKUSTVO .....	6
2.2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA (CRM) .....	10
2.3. POVEZANOST KORISNIČKOG ISKUSTVA I UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA.....	16
<b>3. KREIRANJE KORISNIČKOG ISKUSTVA I UTJECAJ KORISNIČKOG ISKUSTVA NA VRIJEDNOST ZA KLIJENTA U TELEKOMUNIKACIJOJ INDUSTRIJI</b> .....	<b>18</b>
3.1. ELEMENTI KORISNIČKOG ISKUSTVA .....	18
3.2. ISTRAŽIVAČKI PRISTUP KORISNIČKOM ISKUSTVU .....	25
3.3. SPECIFIČNOSTI KORISNIČKOG ISKUSTVA NA TELEKOMUNIKACIJSKOM TRŽIŠTU U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	28
<b>4. ISTRAŽIVANJE KORISNIČKOG ISKUSTVA NA TELEKOMUNIKACIJSKOM TRŽIŠTU U REPUBLICI HRVATSKOJ</b> .....	<b>33</b>
4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA .....	33
4.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA .....	34
4.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA .....	35
4.3.1. REZULTATI IZVIĐAJNOG ISTRAŽIVANJA.....	35
4.3.2. REZULTATI OPISNOG ISTRAŽIVANJA.....	43
4.4. DISKUSIJA .....	53
4.5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA I SMJERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA .....	57
<b>5. ZAKLJUČAK</b> .....	<b>58</b>
<b>POPIS LITERATURE</b> .....	<b>59</b>

<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>64</b>
<b>POPIS SLIKA.....</b>	<b>65</b>
<b>PRILOZI .....</b>	<b>66</b>
<b>ŽIVOTOPIS .....</b>	<b>72</b>



# 1. UVOD

Moderno društvo okarakterizirano je obilnom ponudom proizvoda i usluga koje su dostupne potrošačima. Potrošači sve više traže neponovljiva, pamtljiva i jedinstvena iskustva kako bi se mogli upustiti u traženje zadovoljstva i senzacije koje dobivaju korištenjem usluga ili proizvoda. Oni nisu više samo korisnici proizvoda ili usluga, nego su nositelji i stvaratelji promjena. Koncept koji potrošačima omogućuje iskustvo u interakcijama sa poduzećima naziva se ekonomija iskustva<sup>1</sup>. Iskustvo koje potrošač percipira i pohranjuje u svoju memoriju pokazatelj je i indikator njegovog budućeg ponašanja. Kako bi zadovoljili stvarne želje i potrebe potrošača, marketinški stručnjaci moraju poznavati obrasce njihovog ponašanja te elemente koji utječu na ponašanje samog potrošača u procesu donošenja odluke o kupovini, a sve kako bi mogli kreirati neponovljivo i jedinstveno korisničko iskustvo<sup>2</sup>. Telekomunikacijska industrija jedan je od pokretača tehnoloških i digitalnih promjena u društvu te kao takva u fokus svog poslovanja stavlja klijenta te posebno iskustvo koje klijent stječe kroz komunikaciju sa poduzećem. Kako bi uspješno mogla kreirati i upravljati korisničkim iskustvom, telekomunikacijska poduzeća moraju razumjeti očekivanja potrošača, čimbenike koji će utjecati na ponašanje potrošača, razinu emocionalne povezanosti, čimbenike koji utječu na percipiranje iskustva kod potrošača te način na koji se oblikuje iskustvo potrošača kod interakcija sa poduzećem.

---

<sup>1</sup> Ketter, E. (2018). It's all about you: destination marketing campaigns in the experience economy era, *Tourism Review*, Vol. 73 Issue: 3, pp.331-343. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0053> [13.8.2019.]

<sup>2</sup> Kesić T. (2006.). *Ponašanje potrošača*, 2. izmjenjeno i dopunjeno znanje, Opinio, Zagreb

## **1.1. PREDMET I CILJ RADA**

U radu postavljena su dva cilja: glavni i sporedni.

Glavni cilj ovoga rada bio je istražiti način na koji vodeća telekomunikacijska poduzeća u Republici Hrvatskoj (Hrvatski Telekom i A1 Hrvatska) kreiraju korisničko iskustvo te kako korisnici njihovih usluga percipiraju to isto korisničko iskustvo. postići u odnosima sa korisnicima, na koji način mjere korisničko iskustvo te kako će ga dodatno razvijati u doba ekonomije iskustva. S druge strane, želi se saznati i kako korisnici telekomunikacijskih usluga. Sporedni cilj je pronaći poveznicu između kreiranog korisničkog iskustva i percipiranog korisničkog iskustva, a sve kako bi se donio zaključak koji su elementi ključni za kreiranje korisničkog iskustva, što je ključno targetirati kod korisnika kako bi njegovo iskustvo premašilo njegova očekivanja te kako izbjeći neuspješno kreiranje korisničkog iskustva od strane poduzeća. Također, sporedni cilj je donijeti zaključak koji će dati shemu za kreiranje kvalitetnog korisničkog iskustva u telekomunikacijskoj industriji.

## **1.2. IZVORI PODATAKA I NAČIN PRIKUPLJANJA**

Za potrebe izrade rada koristili su se primarni i sekundarni podaci. Teoretski dio rada poduprijet je sekundarnim izvorima podataka prikupljenim iz znanstvene i stručne literature, knjiga domaćih i međunarodnih autora te Internet izvora.

Primarni podaci prikupljeni su izviđajnim i opisnim istraživanjem. Za provedbu izviđajnog istraživanja, kao instrument istraživanja korišten je dubinski intervju. Provedeni su dubinski intervjui sa ukupno šest (6) zaposlenika poduzeća A1 Hrvatska i Hrvatski Telekom d.d. te sa korisnicima usluga navedenih poduzeća, njih ukupno četrnaest (14). I zaposlenici i korisnici usluga su s područja Republike Hrvatske. Istraživanje je provedeno krajem kolovoza te početkom rujna 2019. godine. Za dubinske intervjue kreirani su podsjetnici koji su priloženi na kraju rada.

Nadalje, kao instrument za provedbu opisnog istraživanja korišten je anketni upitnik. Istraživanje je provedeno u rujnu 2019. godine, na uzorku od 151 ispitanika različitih

demografskih karakteristika s područja Republike Hrvatske. Anketni upitnik, koji je priložen na kraju rada, kreiran je na osnovi analize provedenih dubinskih intervjua te na osnovi prethodno provedenih istraživanja autora Dinulescu, Visinescu, Prybutok<sup>3</sup> te Almossawi<sup>4</sup>. Pitanja u anketnom upitniku su zatvorenog tipa te je korištena Likertova ljestvica kako bi se utvrdili čimbenici koji oblikuju iskustvo korisnika prilikom korištenja telekomunikacijskih usluga u Republici Hrvatskoj.

### **1.3. SADRŽAJ I STUKTURA RADA**

Diplomski rad strukturiran je u pet poglavlja. U uvodnom dijelu, odnosno prvo poglavlju, definiran je predmet i ciljevi rada te su navedeni izvori podataka i način na koji su podaci prikupljeni kao i sadržaj te struktura rada.

Drugo poglavlje početak je teoretskog dijela koji definira korisničko iskustvo, upravljanje odnosima s klijentima (CRM) te povezanost između korisničkog iskustva i strategije upravljanja odnosima s klijentima. Treće poglavlje detaljnije analizira elemente korisničkog iskustva, opisuje istraživački pristup korisničkom iskustvu te konačno analizira specifičnosti korisničkog iskustva na telekomunikacijskom tržištu u Republici Hrvatskoj. Slijedi četvrto poglavlje koje je posvećeno u cijelosti provedenom istraživanju. Detaljnije je opisan cilj istraživanja, metodologija istraživanja te su opisani rezultati provedenih istraživanja. Nadalje, slijedi diskusija te su navedena ograničenja istraživanja i konačno smjernice za buduća istraživanja. Zadnje poglavlje ovog rada jest zaključak u kojemu su sumirane glavne poante rada kao i zaključci dobiveni nakon analize istraživanja.

---

<sup>3</sup> Dinulescu, C.C., Visinescu, L.L., & Prybutok, V.R. (2018). Proactive management of customer relationship quality: an empirical investigation of mobile phone companies, *Journal of Decision Systems*, 27, 187-211

<sup>4</sup> Almossawi, M. (2012), Customer Satisfaction in the Mobile Telecom Industry in Bahrain: Antecedents and Consequences, *International Journal of Marketing Studies*. 4.10.

## 2. KORISNIČKO ISKUSTVO KAO DIO STRATEGIJE UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA

### 2.1. DEFINIRANJE POJMA KORISNIČKO ISKUSTVO

Kroz povijest se koncept marketinga razvijao i konstantno usavršavao. Razvoj svjetskog gospodarstva pratila je i sve veća potreba za korištenjem marketinga u svakodnevnom poslovanju. Početkom razvoja svjetske industrije počelo se razvijati i doba proizvodne orijentacije poslovanja koju je popratilo doba prodajne orijentacije poslovanja. Proizvodna orijentacija poslovanja temeljila se na postizanju što veće količine proizvodnje po što nižem trošku proizvodnje, dok je prodajna orijentacija poslovanja bila orijentirana prema tržištu, ali samo na način da je obavještavala potrošače o ponudi proizvoda i usluga poduzeća. Međutim, vrlo brzo su poduzeća shvatila kako je jedini način da zadrže visoku visinu prodaje proizvoda ili usluga postizanje zadovoljstvo potrošača. Navedeno je dovelo do razvoja marketinškog koncepta poslovanja. Cilj marketinškog koncepta poslovanja bio jest zadovoljiti stvarne potrebe potrošača.<sup>5</sup> Usvajanjem ovakvog koncepta poslovanja, poduzeća su se okrenula prema istraživanju stvarnih potreba potrošača kojima će ponuditi proizvode ili usluge. Kao što Vranešević<sup>6</sup> daje do znanja u svojoj knjizi „*Upravljanje zadovoljstvom klijenata*“ kada govori o piramidi upravljanja nasuprot poznavanju klijenata: „Nulta razina, temelj na kojemu sve počiva, jesu klijenti.“

Za održavanje poslovanja ključno je stvoriti održivu konkurentsku prednost. Poduzeća u modernom i suvremenom poslovanju moraju ostvariti održivu konkurentsku prednost kako bi mogli konkurirati na lokalnom i globalnom tržištu. Naime, ona omogućava poduzećima očuvanje pozicije na tržištu te im daje podlogu za daljni razvoj poslovanja. Održiva konkurentska prednost više se ne može ostvariti kroz nižu cijenu ili kvalitetniji proizvod budući da su potrošači dovoljno informirani

---

<sup>5</sup> Renko, N. (2009). *Strategije marketinga*. Zagreb: Ljevak

<sup>6</sup> Vranešević T., Pandža Bajs I., Mandić M. (2018). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Accent d.o.o., Zagreb

da sami mogu pronaći proizvode po nižoj cijeni ili većoj kvaliteti. Alternative nikada nisu bile dostupnije, a potrošači nikada nisu imali neograničen pristup informacijama. Upravo se tu oduzela moć poduzećima da preinakama u cijenama, kvaliteti i sličnim elementima stvaraju konkurensku prednost. Ista se može postići na više načina, a jedan od načina postizanja održive konkurentske prednosti jest svakako orijentacija poslovanja prema potrošačima.<sup>7</sup> Potrošači odnosno klijenti više ne traže samo fizičke proizvode ili osnovne usluge. Promjene u ponašanju potrošača dovele su do priznanja kako tradicionalni marketiški pristupi koji se temelje na elementima poput cijene, kvalitete i proizvoda više nisu dovoljni za održavanje poslovanja, već se potrebno okrenuti promatranju korisnika i korisničkog iskustva kako bi se postigla i ostvarila održiva konkurentska prednost.<sup>8</sup>

Temelj ovakvog razmišljanja pojavio se još tijekom 90.-ih godina kada se unutar IBMa rodila ideja o masovnoj kastomizaciji usluga. Razgovorom o navedenoj ideji zaposlenici IBMa shvatili su kako je masovna kastomizacija usluga ustvari pretvaranje usluge u iskustvo.<sup>9</sup> Shvatili su kako će njihovi potrošači biti zadovoljni i lojalni onda kada im se ponudi nešto za njih specifično i nešto zbog čega će se osjećati posebno. Svaki dio povijesti ekonomije definiran je sa određenim ekonomskim ponudama. Naime, tokom druge polovice 20. stoljeća usluge su postale dominantne u svjetskom BDPu. Po prvi puta u povijesti, više je ljudi bilo zaposleno u sektoru usluga, nego u sektorima proizvodnje i prodaje. Upravo je ovakav pomak označio početak nove ekonomije - ekonomije usluga.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> Singh, N., Krishnamurthy, S., Javalgi, R., Radulovich, L., Pendleton, G. and Scherer, R. (2005). Sustainable competitive advantage of internet firms, *International Marketing Review*, Vol. 22 No. 6, pp. 658-672. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/02651330510630276> [16.8.2019]

<sup>8</sup> Hwang, J. and Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 10, pp. 2218-2246. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192> [16.8.2019]

<sup>9</sup> Pine II, B & H Gilmore, J. (2013). *The experience economy: past, present and future*. Dostupno na: <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007> [16.8.2019]

<sup>10</sup> Pine II, B.J. and J.H. Gilmore (2011). *The Experience Economy, Updated Edition*, Boston, MA: Harvard Business Review Press, pp. 19.-21.

Pojava interneta uvelike je utjecala na razvoj usluga. Dolaskom interneta potrošačima su informacije postale dostupnije i samim time potrošači su postali informiraniji i pametniji. Svoj teško zarađeni novac počeli su trošiti pametnije. Shvatili su kako im više nije dosta imati u posjedu samo proizvod ili kupiti samo uslugu, već kako od proizvoda ili usluge žele dobiti nešto više. Točnije, počeli su tražiti dodatnu vrijednost u proizvodima i uslugama koje su kupili. Marketinški stručnjaci shvatili su kako dodatnu vrijednost kod kupovine proizvoda ili usluga mogu postići stvaranjem i kreiranjem iskustva koje se vežu uz cjelokupan proces donošenja odluke o kupovini. Iskustvo prilikom donošenja odluke o kupovini te u postkupovnom ponašanju postalo je za potrošača ključno jer više ne kupuje „samo“ proizvod ili „samo“ uslugu. Kupovina iskustva je ono što čini potrošače sretnijima jer se osjećaju kako za svoj novac dobiju više.<sup>11</sup>

Stvaranje dodatne vrijednosti kroz kreiranje i upravljanje iskustvom prilikom same kupovine, dovelo je od postepenog razvoja ekonomije iskustva. Ekonomija iskustva još uvijek se razvija, međutim sasvim je sigurno kako je suvremeno poslovanje obilježeno iskustvom. Ono što postaje fokus poslovanja jest briga za potrošača odnosno klijenta te načini na koje se će se pristupati kreiranju i upravljanju iskustvom klijenata.

Iskustvo je moguće definirati na dva povezana načina. Iskustvom možemo smatrati trenutnu percepciju, osjećaje i promatranje događaja koji nas okružuju, a u kojima sudjelujemo ili iskustvom možemo smatrati sva prošla i akumulirana iskustva koje potrošač ostvaruje tokom vremena sa proizvodom, uslugom ili poduzećem.<sup>12</sup> Iz navedenih definicija možemo zaključiti kako iskustvo klijenta odnosno potrošača obilježava sve ono što je prije iskusio sa proizvodom, uslugom i poduzećem kao i trenutni osjećaji te percepcija vezana uz poduzeće, zaposlenike, proizvod ili uslugu. Iskustvo je sve što potrošač percipira tokom vremena u odnosu sa poduzećem. Sve

---

<sup>11</sup> Carter, T.J., Gilovich, T. (2010). The relative relativity of material and experiential purchases, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 98, No 1., 146–59.

<sup>12</sup> Schmitt, B., Zarantonello, L. (2013). Consumer Experience and Experiential Marketing: A Critical Review. *Review of Marketing Research*, 25–61. Dostupno na: [https://doi.org/10.1108/s1548-6435\(2013\)0000010006](https://doi.org/10.1108/s1548-6435(2013)0000010006) [16.8.2019]

emocije koje korisnik prolazi tokom kupovine i konzumiranja proizvoda ili usluge, njegova razmišljanja, povezivanje sa konkurentskim proizvodima ili uslugama na tržištu, cijena proizvoda ili usluge, dostupnost i kvaliteta te mišljenja drugih korisnika o tom određenom proizvodu ili usluzi u konačnici će kreirati korisnikovo iskustvo. Iskustvo je uvelike obilježeno i emocijama koje se javljaju kod potrošača. Ključno je voditi računa o emocijama potrošača budući da iste utječu na potrošačevo stvaranje preferencije prema jednom poduzeću i njegovom proizvodu ili usluzi spram nekog drugog poduzeća.<sup>13</sup>

Sve navedeno, od stvaranja dodatne vrijednosti za potrošača, iskustvo koje potrošač ima sa proizvodom ili uslugom, emocije potrošača poduzeća moraju se pratiti, analizirati i unaprjeđivati. Sveobuhvatno fizičko te emocionalno iskustvo koje potrošač prolazi prilikom interakcije sa poduzećem možemo nazvati korisničkim iskustvom. Osim navedenih elemenata, postoje i brojni elementi koji utječu na korisničko iskustvo, a o kojima će više biti objašnjeno u drugom poglavlju ovoga rada.

Korisničko iskustvo oblikuje se u svakom trenutku istine. I prije samog ulaska u proces donošenja odluke o kupovini, potrošači povezuju određene emocije sa samim poduzećem. Međutim, istih postaju svjesni tek kada ulaze u prvu fazu procesa donošenja odluke o kupovini – spoznaju potrebe. Kroz sve ostale faze (traženje informacija, vrednovanje alternativa, kupovinu i poslijekupovno ponašanje)<sup>14</sup> procesa donošenja odluke u kupovini, potrošači postaju svjesni iskustva koje proživljavaju u odnosu sa poduzećem. Za poduzeća je važno prepoznati sve trenutke istine i važno je znati upravljati iskustvom potrošača prilikom svakog trenutka istine. Potrošač percepciju o poduzeću stvara prilikom svakog kontakta odnosno akumuliranjem stvorenih iskustva u svakom trenutku istine.

Ukoliko poduzeća vode računa o upravljanju iskustvom potrošača, automatski će utjecati na zadovoljstvo proizvodom ili uslugom. Zadovoljstvo potrošača vodi postizanju lojalnosti prema poduzeću (ne samo proizvodu ili usluzi). Lojalni

---

<sup>13</sup> Shaw, C., Ivens, J. (2002). Building great customer experiences, New York , Palgrave Macmillan, str 6.

<sup>14</sup> Kesić, T. (2006). Ponašanje potrošača, 2. izmjenjeno i dopunjeno znanje, Opinio, Zagreb

potrošači jedan su od temelja postizanja dugoročnih poslovnih rezultata i ostvarivanja održive konkurentske prednosti budući da su vjerni kompaniji i čak će im oprostiti i koju grešku u odnosu. Upravo je zato ključno razumjeti i shvatiti koncept korisničkog iskustva kao dijela strategije poslovanja odnosno kao dijela strategije upravljanja odnosima s klijentima.

## **2.2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA (CRM)**

Današnji marketing više nije samo funkcija unutar kompanije, već način na koji se provodi poslovanje. Marketing mora biti dio svakodnevnih poslovnih aktivnosti svakog zaposlenika u poduzećima. Kao takav, ima ulogu i integrirati klijenta u dizajniranje proizvoda i usluga te dizajnirati sustavni proces za interakciju koji će rezultirati sa ostvarivanjem odnosa sa klijentom.<sup>15</sup>

Odnos sa klijentom je nužan kako bi u globalno zasićenom tržištu poduzeća mogla pronaći način kako se istaknuti u moru konkurencije te kako pronaći svoju održivu konkurentsku prednost.<sup>16</sup> Razvojem tehnologije posebno interneta poduzeća su se pronašla pred izazovom kako klijentu ponuditi dodatnu vrijednost u doba sve veće količine dostupnih informacija. Naime, razvojem interneta klijenti su generirali veliku količinu podataka o svojim online aktivnostima koje su poduzeća ili mogla iskoristiti ili su ih mogli ignorirati. Razumijevanjem stajališta da su podaci i informacije najveće bogatstvo u današnjem suvremenom poslovanju, poduzeća su odlučila prikupljati podatke i spremati ih u sustav koji će im biti u svakom trenutku dostupan. Upravo se ovdje rađa ideja CRM sustava. Kako sam sustav ne može funkcionirati bez ljudi te procesa koji ga prate, poduzeća su uz tehnologiju morala usvojiti i cjelokupnu filozofiju poslovanja koja je okrenuta kreiranju i upravljanju odnosima s klijentima.

---

<sup>15</sup> Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430–437. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/07363760610712975> [20.8.2019.]

<sup>16</sup> Chikweche, T., Fletcher, R. (2013). Customer relationship management at the base of the pyramid: myth or reality?, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 30 No. 3, pp. 295-309. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/07363761311328964> [20.8.2019.]



Upravljanje odnosima s klijentima bazira se na jednostavnoj pretpostavci da će dobro poznavanje klijenta omogućiti poduzećima da svoje usluge i proizvode ponude sukladno potrebama klijenata te da će na taj način kreirati klijentovo zadovoljstvo i konačno lojalnost. Upravljanje odnosima s klijentima možemo definirati kao intergirani pristup upravljanja odnosima kroz fokusiranje na zadržavanje klijenata i razvijanje odnosa sa klijentima, pomoću kombinacije ljudi, procesa i tehnologije.<sup>17</sup>

Kako sama definicija kaže, upravljanje odnosima s klijentima obuhvaća tri strane u poduzeću: ljude, procese i tehnologiju. Kako svaka promjena kreće od vrha poduzeća, tako i upravljanje odnosima s klijentima mora krenuti od uprave i top menadžmenta poduzeća. Top menadžment je taj koji postavlja ton poslovanja odnosno koji direktno utječe na procese koji će se odvijati i koji će biti usmjereni prema svim zaposlenicima. Postavljeni procesi moraju biti orijentirani tako da je klijent u fokusu i da je zadovoljenje njegovih potreba i želja osnova samog kreiranja proizvoda ili usluga. Ukoliko su procesi ispravno postavljeni, zaposlenicima će biti lakše provoditi strategiju u kojoj je klijent u fokusu u svojim svakodnevnim aktivnostima. Zaposlenici unutar poduzeća su ti koji nose vrijednosti koje poduzeće predstavlja te koji kroz interakciju sa klijentima imaju mogućnost postizanja klijentovog zadovoljstva. Nositelji svake promjene u poduzećima su upravo zaposlenici te je nužna njihova suradnja kroz procese kako bi se moglo kreirati korisničko iskustvo i ostvariti dugoročni odnosi s klijentima. Tehnologija omogućava kreiranje CRM sustava i CRM aplikacija. Naime, poduzeća kada žele prikupljati podatke o klijentima te podatke moraju negdje spremati i omogućiti daljnu analizu podatka. CRM sustavi baziraju se na implementaciji tri dijela poslovanja: marketinga, prodaje i korisničke podrške. Osim navedenih dijelova poduzeća, CRM sustavi mogu obuhvaćati i preostale odjele. U CRM sustav se mogu implementirati svi podaci koji bi zaposlenicima poduzeća mogli biti potrebni prilikom ili interakcije sa klijentom ili kreiranja novih usluga i proizvoda. Njegove najvažnije funkcije vezane su za ostvarivanje dugoročnih odnosa sa klijentima kroz podršku klijentu,

---

<sup>17</sup> Chen, I., Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM), Business Process Management Journal, Vol. 9 No. 5, pp. 672-688. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/14637150310496758> [20.8.2019.]

fokusiranje marketinških aktivnosti prema klijentu te kroz analizu podataka o klijentima. Uvođenje CRM sustava je ključan i vitalan korak u bilo kojoj CRM poslovnoj strategiji koji, ako se uspješno implementira, donosi pozitivne rezultate za poslovanje. Na primjer, statistike pokazuju kako CRM sustav poduzećima daje prosječan povrat od 8,71 dolar na svaki potrošeni i uloženi dolar u sam sustav. U 2017. godini prihodi od CRM softvera u cijelom svijetu dosegli su 39.5 milijardi dolara te se predviđa da će nastaviti biti jedan od najbrže rastućih softverskih tržišta na svijetu.<sup>18</sup>

Nužno je shvatiti kako je za uvođenje CRM sustava potrebno imati bazu podataka o klijentima ili bilo kakav informacijski skup dokumenata koji sadrži podatke o klijentima.<sup>19</sup> Kreiranjem baze podataka o klijentima, poduzeće će imati pristup informacijama koje mogu objasniti ponašanje klijenata i načinu na koji dolaze u doticaj sa poduzećem. Interakcija klijenta sa poduzećem kroz neke formalne i neformalne kanale treba biti zabilježena. Svaki trenutak u kojemu klijent dolazi u doticaj sa poduzećem naziva se trenutkom istine. Svaki trenutak istine ključan je u kreiranju korisničkog iskustva odnosno oblikovanju iskustva korisnika i određenog poduzeća. Kako bi zaposlenici u poduzećima znali na koji način pristupiti klijentu te mu ponuditi uslugu koja u potpunosti odgovara njegovim potrebama, prikupljene podatke moraju analizirati. Analiza prikupljenih podataka o klijentima direktno utječe na način provođenja cjelokupne strategije upravljanja odnosima s klijentima. Analiza podataka je ključna jer su njeni rezultati konkretni zaključci koji će dovesti do targetiranja klijenata. Zaposlenici koji su uključeni u analizu podataka i njihovu interpretaciju moraju prepoznati koji je cilj poduzeća te kako će svaka njihova akcija utjecati na klijenta. Ispravna analiza podataka, ali pogrešna interpretacija može postići suprotan efekt od onoga koje je poduzeće imalo u vidu. Ispravna

---

<sup>18</sup> Li, Y., Huang, J., Song, T. (2018). Examining business value of customer relationship management systems: IT usage and two-stage model perspectives. *Information & Management*. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.012> [20.8.2019.]

<sup>19</sup> Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43(4), 89–105. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/41166102> [20.8.2019.]

interpretacija podataka bit će osnova za provođenje STP procesa, a posebno targetiranja klijenata.

Targetiranje klijenata je jedan od ključnih koraka u cjelokupnom marketinškom procesu. Podaci koji su analizirani prije samog STP procesa osnova su komunikacije koju će poduzeće imati prema klijentu. Uz pomoć dobivenih podataka poduzeća mogu bolje razumjeti klijenta, odnos koji klijent ima sa poduzećem te način na koji klijentu treba isporučiti proizvod ili uslugu. Pravilno targetiranje marketinškig aktivnosti imat će u budućnosti veliki utjecaj na odnos poduzeća i klijenta te na rast i održivost poslovanja.

Svaki odnos zahtjeva puno rada i truda sa obje strane pa tako i odnos klijenta i poduzeća. Povezanost koja se može stvoriti korištenjem strategije upravljanja odnosima s klijentima poduzeću može donijeti konkurentsku prednost na tržištu. Kada se jednom stvori veza između poduzeća i klijenta te klijent postane zadovoljan, teško je da će se ta veza raskinuti. Kako bi implementacija strategije upravljanja odnosima s klijentima bila stvarno uspješna te kako bi dovela do dugoročnog odnosa klijenta i poduzeća, potrebno je slijediti osnovne mehanizme svakog dobrog odnosa. Slika 1. prikazuje četiri elementa koji su temelj za dugoročne odnose.<sup>20</sup>

---

<sup>20</sup> Nguyen, B., Mutum, D. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures, *Business Process Management Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 400-419. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/14637151211232614> [20.8.2019.]

Slika 1. Četiri temeljna elementa za ostvarivanje dugoročnih odnosa



Izvor: prilagođeno prema Nguyen, B., Mutum, D. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures, *Business Process Management Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 400-419. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/14637151211232614> [20.8.2019.]

Povjerenje i predanost su jedan od najvažniji elemenata izgradnje odnosa. Svi klijenti žele se osjećati sigurno i da neće biti prevareni, a do tog osjećaja može doći jedino ukoliko je izgrađeno povjerenje između dvije strane. Poduzeća moraju imati poštenu praksu, govoriti istinu svojim klijentima te biti predani o ostvarivanju dugoročnih odnosa. Simetrija odnosa označava da postoji jednakost između obje strane u odnosu, točnije poduzeće nikada ne smije pokazati da je bolje ili pametnije od klijenta kako klijent nebi dobio dojam da se na njega gleda svisoka. Balans odnosa i njegova simetrija ključni su za kvalitetne dugoročne odnose. I konačno zadovoljstvo. U prethodnom potpoglavlju pojašnjeno je kako je cilj cijele filozofije upravljanja odnosima s klijentima upravo ostvarivanje zadovoljstva klijenta. Ukoliko

klijent nije zadovoljan, on će svoje zadovoljstvo potražiti na drugom mjestu te će na taj način sav uloženi trud od strane poduzeća biti uzalud.

Ostvarivanje dugoročnih odnosa s klijentima temeljni je cilj strategije upravljanja odnosima s klijentima.<sup>21</sup> Kako bi poduzeća mogla postići dugoročne odnose sa klijentima, usluga i proizvodi koje ponude na tržištu moraju targetirati postizanje zadovoljstva i lojalnosti korisnika. Zadovoljstvo korisnika možemo definirati kao percipirano zadovoljstvo klijenta kada evaluira određeni proizvod ili uslugu koji je koristio. S druge strane, lojalnost možemo definirati kao psihološko stanje potrošača koje je povezano sa stvaranjem mišljenja o proizvodima ili uslugama, neovisno o tome je li se proizvod ili usluga potrošaču svidjela ili ne, a na temelju kojega odlučuje hoće li u budućnosti opet kupiti taj proizvod ili uslugu ili će potražiti isto kod konkurencije.<sup>22</sup>

Stvaranje zadovoljstva kod klijenta zasigurno je jedan od ciljeva svakog poduzeća koje želi dugoročno poslovati. Zadovoljan klijent će zasigurno htjeti koristiti usluge ili proizvode od poduzeća koje je kod njega postiglo zadovoljstvo. Kao i u svakom drugom odnosu, zadovoljan klijent vrlo će se vjerojatno vraćati proizvodima ili uslugama jednog poduzeća. Automatski će lojalnost klijenta biti sve bliža te će ju biti puno lakše postići ako je klijent prvotno zadovoljan. Zadovoljstvo i lojalnost imaju jako veliki utjecaj na upravljanje odnosima s klijentima. Poduzeća će znati da se strategija upravljanja odnosima s klijentima ispravno implementira ukoliko klijenti postanu lojalni. Sve navedeno se dakako može i predočiti u korist za poduzeća. Koristi od uvođenja strategije upravljanja odnosima s klijentima su brojne, ali kao jedne od najvažnijih ističu se: rast poslovanja, akviziranje klijenata te postizanje

---

<sup>21</sup> Akroush, M., Dahiyat, S., Gharaibeh, H., Abu-Lail, B. (2011). Customer relationship management implementation, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 158-190. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/10569211111144355> [23.8.2019.]

<sup>22</sup> Solimun, S., Fernandes, A. (2018). The mediation effect of customer satisfaction in the relationship between service quality, service orientation, and marketing mix strategy to customer loyalty, *Journal of Management Development*, Vol. 37 No. 1, pp. 76-87. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0315> [23.8.2019.]

lojalnosti klijenata.<sup>23</sup> Istraživanja su dodatno pokazala kako se koristi korištenja CRM sustava očituju u različitim aspektima poslovanja. Implementacijom CRM sustava dolazi do poboljšanja u operacijskim poslovnim aktivnostima, efikasnosti u provođenju poslovnih aktivnosti te predviđanju budućih prihoda. Ova poboljšanja konkretno se očituju u povećanjima prodaje, poboljšanjima novčanog toka, točnijim predviđanjima budućih prihoda menadžmenta te predviđanju i kontroli troškova.<sup>24</sup>

Koristi koje upravljanje odnosima s klijentima ima za poduzeće su brojne i donose konkretne pozitivne promjene u pokazateljima poslovanja poduzeća. Kombinacija strategije, zaposlenika, procesa i tehnologije upravljanja odnosima s klijentima imat će direktan utjecaj na iskustvo klijenata sa poduzećem. Svi napori koji će se uložiti u odnos sa klijentom direktno će se reflektirati na iskustvo klijenta. Naime, klijenti će osjetiti uložene napore u komunikaciju, izgradnju poštenog i iskrenog okruženja te izgradnju kvalitetnih odnosa. Upravo će percepcija svih napora poduzeća oblikovati iskustvo korisnika.

### **2.3. POVEZANOST KORISNIČKOG ISKUSTVA I UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA**

Korisničko iskustvo reflektira korisnikov put kroz svaku interakciju sa poduzećem – prije korištenja proizvoda ili usluga, u vrijeme korištenja te nakon korištenja. Ono je puno više od samo jednog kontakta sa poduzećem: pod utjecajem je svake

---

<sup>23</sup> Dalla Pozza, I., Goetz, O., Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89, 391–403. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.004> [23.8.2019.]

<sup>24</sup> Haislip, J. Z., & Richardson, V. J. (2017). The effect of Customer Relationship Management systems on firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 27, 16–29. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.09.003> [23.8.2019.]

„epizode“ koju klijent ostvari sa poduzećem te je često kokreirano upravo kroz te doticaje sa poduzećem.<sup>25</sup>

Navedeno objašnjenje korisničkog iskustvo direktno povezuje upravljanje odnosima s klijentima i korisničkog iskustva. Kroz prihvaćanje i implementiranje strategije za upravljanje odnosima s klijentima poduzeća automatski oblikuju i rukovode iskustvom korisnika. U svakom trenutku istine, korisnik percipira iskustvo i sprema ga u svoju internu memoriju. Možda u tom konkretnom trenutku korisnik nije svjestan iskustva, ali postat će ga svjestan kada će se idući puta pronaći u situaciji evaluiranja alternativa prije donošenja odluke o kupovini. Tada će se manifestirati sva akumulirana iskustva korisnika te će se utjecaj istih primijetiti u korisnikovom odabiru proizvoda ili usluge. Korisničko iskustvo ustvari je dio upravljanja odnosima s klijentima i kao takvo se mora promatrati u provođenju same strategije sa fokusom na klijenta.

Emocije klijenata, njegove kupovne navike, navike korištenja proizvoda ili usluge, stavovi i razmišljanja poduzeća mogu saznati samo ako prikupljaju podatke o svojim klijentima te ako ih ispravno analiziraju i na temelju njih usmjeravaju marketinške aktivnosti. Može se donijeti zaključak kako je strategija upravljanja odnosima s klijentima put za ostvarenje dugoročnih odnosa sa klijentom, a isto će se dogoditi kada korisnik ima pozitivna iskustva sa proizvodima ili uslugama te kada se to manifestira u zadovoljstvo i konačno lojalnost. Neupitna je povezanost korisničkog iskustva i upravljanja odnosima s klijentima. Korisničko iskustvo mora biti dio cjelokupne strategije te se korisničkim iskustvom mora upravljati kako bi se zaista ostvarili dugoročni odnosi između klijenta i poduzeća. U suvremenom poslovanju to je jedan od preduvjeta za dugoročno poslovanje i isticanje u moru globalne konkurencije.

---

<sup>25</sup> Kandampully, J., Zhang, T., Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 21-56. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549> [23.8.2019.]

### **3. KREIRANJE KORISNIČKOG ISKUSTVA I UTJECAJ KORISNIČKOG ISKUSTVA NA VRIJEDNOST ZA KLIJENTA U TELEKOMUNIKACIJOJ INDUSTRIJI**

#### **3.1. ELEMENTI KORISNIČKOG ISKUSTVA**

Korisničko iskustvo je promijenilo način razmišljanja o kreiranju strategija za upravljanje odnosima s klijentima. U digitalnom dobu za poduzeća izazov nije znati apsolutno sve o milijunima korisnika usluga, već je izazov to znanje efektivno preusmjeriti na tretiranje svakog pojedinog korisnika kao individualnu osobu.<sup>26</sup> Naime, individualni pristup korisniku je ono što u današnje vrijeme svaki korisnik očekuje i nužno ga je osigurati. Bez individualnog pristupa korisnici se neće osjećati posebnima te će individualni pristup potražiti na drugom mjestu, sa uslugama drugog poduzeća. Budući da im je dostupan jako veliki broj informacija o različitim proizvodima i uslugama, korisnici imaju mogućnost mijenjati poduzeća kako god oni žele.<sup>27</sup> Upravo je to rizik sa kojim se poduzeća moraju nositi.

Pružanje individualnog pristupa korisniku, diferencijacija na tržištu te način komuniciranja sa korisnikom (pružanje brzih, točnih i relevantnih informacija korisniku) dovest će do stvaranja korisnikovog zadovoljstva, a potencijalno i korisnikove lojalnosti. Lojalnost korisnika prema poduzeću za samo poduzeće je izrazito bitna, budući da ona na neki način poduzećima otvara mogućnost održavanja i planiranja stabilnih dugoročnih prihoda. Naime, ako su korisnici lojalni oni će u određenim, njima prilagođenih intervalima generirati prihod za poduzeća te će u tome biti konstantni.

---

<sup>26</sup> Liraz, M. (2019). The Psychology of Customer Experience, in Gali Einav (ed.) Digitized, pp.87 – 98

<sup>27</sup> Apostolos, G., Pinelopi, A., Evangelos, T. (2016). The role of corporate image and switching barriers in the service evaluation process: evidence from the mobile telecommunications industry, EuroMed Journal of Business, Vol. 11 Iss 1 pp. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1108/EMJB-01-2015-0002> [30.8.2019.]



Svako poduzeće želi dugoročno poslovati i imati pod kontrolom ne samo svoje troškove, nego i svoje prihode. Korisničko iskustvo upravo tu igra ključnu ulogu. Upravljanjem korisničkim iskustvom, kontantnim istraživanjem i unaprjeđivanjem elemenata koji čine korisničko iskustvo te fokusiranjem na korisnika, poduzeća mogu umanjiti utjecaj negativnih događaja u budućnosti te povećati utjecaj pozitivnih događaja u budućnosti poslovanja. Najprije je važno shvatiti koje su sve strane u poduzeću uključene u kreiranje korisničkog iskustva. To su svakako korisnici, ali i zaposlenici samog poduzeća.

Zaposlenici poduzeća su pravi ambasadori usluga koje poduzeće prodaje. Oni su najbolji pokazatelj stvarnog stanja poduzeća i imaju izrazito veliki utjecaj na percepciju korisnika. Interni marketing poduzeća prema zaposleniku nosi jednaku težinu kao i eksterni marketing koji se kreira prema vanjskom korisniku.<sup>28</sup> Zadovoljni zaposlenici gotovo sigurno će biti produktivniji i efektivni u svom poslu te će u odnosu prema klijentu pokazivati svoje zadovoljstvo i tko indirektno utjecati i na zadovoljstvo samog klijenta. Sinergija zaposlenika i korisnika je izrazito važna kod kreiranja korisničkog iskustva. Naime, ono što zaposlenici promatraju u trenucima istine, analiziranje podataka prikupljenih istraživanjem tržišta te upravljanje elementima koji čine korisničko iskustvo mora biti ispravno percipirano od strane korisnika. Ukoliko napori zaposlenika ne budu ispravno percipirani kod korisnika, postiže se negativan efekt jer će korisnici percipirati elemente kao nedovoljno prilagođene. Na primjer, ako zaposlenici intenzivno rade na poboljšanju komunikacije prema korisniku na način da nije formalna nego neformalna (pozdrav bok umjesto dobar dan) onda je vrlo važno da korisnik isto percipira kao poboljšanje usluge, a ne pogoršanje. Ukoliko se korisniku ne sviđa neformalna komunikacija, zaposlenici su kod korisnika izazvali negodovanje i nezadovoljstvo umjesto zadovoljstvo. Percipirano iskustvo od strane korisnika trebalo bi potvrditi strategiju korisničkog iskustva koje poduzeće i njegovi zaposlenici provode.

Kako bismo detaljnije shvatili koji to elementi utječu na iskustvo korisnika kada ga kreiranju zaposlenici, pojasnit ćemo prvo utjecaj korporativne kulture na zaposlenike

---

<sup>28</sup> Ozretić Došen, Đ. (2010). Osnove marketinga usluga, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad, Zagreb

kao jednog od elemenata korisničkog iskustva. Korporativna kultura jedna je od odrednica poslovanja poduzeća. Razvijanjem globalnog tržišta poduzeća su se našla pred izazovom kako se prilagoditi globalnom tržištu i steći konkurentske prednosti. Prilagodba globalnom tržištu svakako zahtjeva fleksibilnu i prilagodljivu korporativnu kulturu.<sup>29</sup> Korporativna kultura mora biti orijentirana prema korisnicima i kao takva mora se provoditi unutar poduzeća. Svi zaposlenici moraju imati isti cilj, a to je postići korisnikovo zadovoljstvo i lojalnost. Kada svi zaposlenici imaju isti cilj i zajedno rade prema tome, onda su rezultati rada i truda vidljivi u lojalnosti koju će korisnici imati prema poduzeću. Korporativna kultura mora pratiti tržište i ponašanje korisnika kako bi na vrijeme zaposlenici na rukovodećim pozicijama mogli reagirati na promjene i prilagoditi poslovanje vanjskoj okolini poduzeća.

Međutim, osim korporativne kulture koja prvenstveno ima utjecaj na zaposlenike, brojni su elementi koji utječu na samog korisnika, njegovo iskustvo i postizanje njegovog/njezinog zadovoljstva. U nastavku će biti pojašnjeno osam elemenata koji utječu na iskustvo korisnika usluga, a izraženi su posebno u telekomunikacijskoj industriji.

---

<sup>29</sup> Farid, E., (2000). Creating a winning corporate culture: experience inside the Asian telecommunications industry, *European Business Review*, Vol. 12 Issue: 3, pp.148-156. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/09555340010371818> [30.8.2019.]

Slika 2. Osam elemenata korisničkog iskustva



Izvor: prilagođeno prema Joshi, S. (2014.), *Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 133 ( 2014. ) 392 – 399

Slika 1. pokazuje osam elemenata koji čine korisničko iskustvo u telekomunikacijskoj industriji, a u nastavku ćemo elemente detaljnije pojasniti.

#### Marka i komunikacija prema korisniku

Kada se govori o samoj marki poduzeća, ono što utječe na korisnika su svakako marketinška komunikacija prema korisniku, reputacija samog poduzeća (imidž koji poduzeće ima) te promotivne simulacije.<sup>30</sup> Navedeni elementi utjecat će na percipiranu vrijednost marke telekomunikacijskog poduzeća u svijesti korisnika. Ako

---

<sup>30</sup> Joshi, S. (2014.). *Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company*, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 133 ( 2014 ) 392 – 399.

je komunikacija prema korisniku uspješna (ispravno targetirana i komunicirana) te poduzeće svojim imidžem potvrđuje samu komunikaciju, vrlo je vjerojatno da će upravo ta marka postati „top of the mind“ marka za korisnika. Kada marka postane toliko dominantna da korisnik samo nju ima spremljenu u svijesti, može se reći kako je postignuta lojalnost prema telekomunikacijskom poduzeću. Komunikacija prema korisniku u obzir uzima obavijesti o novim uslugama ili proizvodima, vrijeme koje je potrebno za uvođenje novih usluga te da li sve ono što se komunicira kroz oglašivačke poruke usluga stvarno i pruža.

### Korisnička podrška i rješavanje konflikta

Korisnička podrška jedan je od najvažnijih elemenata korisničkog iskustva u telekomunikacijskoj industriji. Korištenjem usluga korisnici će imati upite i zahtjeve koje poduzeće mora ispuniti. Direktan kontakt ostvaruju sa korisničkom podrškom koja uvelike utječe na zadovoljstvo korisnika (neovisno radi li se o zadovoljstvu sa samom tehničkom uslugom ili popratnim uslugama koje su dostupne korisniku). Na korisničko iskustvo utjecat će efikasnost i produktivnost same korisničke podrške, vrijeme koje im je potrebno da odgovore na upite/zahtjeve, odnos sa agentima koji rade u korisničkoj podršci (njihove ljubaznost, stručnost, kompetentnost)<sup>31</sup> te posebno način na koji rješavaju konflikte.<sup>32</sup> Rješavanje konflikta može uključivati sve od verbalnog konflikta sa zaposlenicima kompanije pa sve do rješavanja korisnikovih prigovora na uslugu i način provođenja usluge. Prigovori su direktan pokazatelj zadovoljstva ili nezadovoljstva korisnika. Njihovom analizom poduzeće ima povratnu informaciju s kojim elementima usluge korisnik nije zadovoljan i točno koja očekivanja od usluge ima. Zlatno pravilo usluga kaže kako će korisnik biti

---

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Rakshit, N., Eyob, K., (2013). Customer-perceived relationship quality and satisfaction: A case of Ethiopian Telecommunication Corporation, African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 4 Issue: 1, pp.109-121. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/20400701311303186> [30.8.2019.]

zadovoljan uslugom ako su njegova očekivanja premašena odnosno ako je percipirana vrijednost usluge za korisnika veća od očekivane vrijednosti.<sup>33</sup>

### Usluga

Kada se govori o samoj usluzi ona obuhvaća tehničku stranu (dostupnost i brzina interneta, dostupnost telekomunikacijskog signala i sl.), kvalitetu same usluge, vrijednost za novac te usporedbu sa konkurencijom.<sup>34</sup> Kvaliteta i tehnička strana usluge prva su vrijednost koju korisnici žele od telekomunikacijskih usluga. Iste koriste za komunikaciju sa drugim ljudima te obavljanje privatnih i poslovnih obaveza. One su izrazito važne za korisnika i jedan su od elemenata koji mogu direktno odlučiti o korisničkom iskustvu. S druge strane vrijednost za novac je jedan od elemenata na koji su korisnici posebno osjetljivi. Korisnici moraju osjetiti kako za određenu uslugu plaćaju taman dovoljno novaca i kako od nje dobiju konkretnu vrijednost. Sve ono što je cjenovno postavljeno više od vrijednosti koju korisnik percipira imat će negativan utjecaj na korisničko iskustvo. Korisnici telekomunikacijskih usluga imaju tendenciju raditi usporedbu sa konkurencijom i provjeravati mogu li od konkurenta dobiti prvenstveno bolju uslugu (tehničku) za manje novca.

---

<sup>33</sup> Omachonu, V., Johnson, W. and Onyeaso, G. (2008). An empirical test of the drivers of overall customer satisfaction: evidence from multivariate Granger causality, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22 No. 6, pp. 434-444. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/08876040810901855> [30.8.2019.]

<sup>34</sup> Joshi, S. (2014). Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 133 ( 2014 ) 392 – 399

## Povjerenje

Kao i u svakom odnosu, povjerenje između korisnika i telekomunikacijskog poduzeća odlučuje o iskustvu korisnika i njegovom zadovoljstvu.<sup>35</sup> Kada je povjerenje narušeno od strane poduzeća, teško je da će korisnici to oprostiti više od jednom. Naime, jednom kada korisnici osjete kako poduzeće prema njima nije iskreno, više neće vjerovati dobivenim informacijama i svoja negativna iskustva širit će dalje prema drugim korisnicima. Na taj način poduzeće može doći do negativno stvorenog imidža na tržištu koje je generirano od strane korisnika usluge.

## Fizičko okruženje i uključenost korisnika

Fizičko okruženje u kojemu korisnik dolazi u kontakt sa uslugom ima veliki utjecaj na samo iskustvo. Uredna, protočna, logično uređena i ugodna prodajna mjesta kod korisnika će ostaviti dobar prvi dojam. Samim time, poduzeće direktno utječe na jedan od trenutaka istine te korisnikovo iskustvo kreće oblikovati čak i bez doticaja sa samom uslugom. Uključenost korisnika promatra se kroz stupanj važnosti usluge za korisnika.<sup>36</sup> Navedeno uključuje percipirani rizik od korištenja usluge, percipiranu važnost usluge te vrijednost koju usluga ima za korisnika. Korisnik će biti uključen u interakciju sa poduzećem ako mu je usluga važna i ako smatra kako od nje ima puno koristi, ali i ako smatra da od korištenjem usluge postaje izložen riziku.

Svi navedeni i pojašnjeni elementi oblikuju korisničko iskustvo i poduzećima daju prostor za njihovo proučavanje, nadograđivanje te prilagođavanje potrebama i poduzeća i korisnika. Svakako je potrebno istraživati korisničko iskustvo i sve njegove elemente, a o čemu će više biti riječ u nastavku rada.

---

<sup>35</sup> Rakshit, N., Eyob, K., (2013). Customer-perceived relationship quality and satisfaction: A case of Ethiopian Telecommunication Corporation, African Journal of Economic and Management Studies, Vol. 4 Issue: 1, pp.109-121. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/20400701311303186> [30.8.2019.]

<sup>36</sup> Wen-Bao, L., (2010). Establishment of an experience value model, International Journal of Commerce and Management, Vol. 20 Iss 2 pp. 151 – 166. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1108/10569211011057263> [30.8.2019.]

## 3.2. ISTRAŽIVAČKI PRISTUP KORISNIČKOM ISKUSTVU

Istraživanje korisničkog iskustva relativno je novo područje istraživanja. Elementi i pristupanje korisničkom iskustvu sa istraživačke perspektive, označava pomak u načinu upravljanja odnosima s klijentima gdje se pokušavaju pronaći načini kreiranja i upravljanja iskustvom korisnika u svim dodirnim točkama sa poduzećem.

Emocije klijenata su jedan od primarnih fokusa istraživanja korisničkog iskustva. Naime, smatra se kako se emocije klijenata direktno vežu za percipiranje zadovoljstva i za lojalnost prema telekomunikacijskim poduzećima. Istraživanja su pokazala kako su emocije klijenata odgovorne za njihovo ponašanje u interakciji sa poduzećima. Kao elementi emocija opisana su stanja iziritiranosti, razočarenje, bijes, stres, tenzije, depresija te ansioznost.<sup>37</sup> Ova emocionalna stanja prepoznata su kao ključna stanja koja utječu na iskustvo korisnika, a posebno njegovu/njezinu lojalnost. Smatra se kako se korisnici u ovim emocionalnim stanjima poduzimaju korake koji oblikuju njihovo iskustvo sa korištenjem usluge, a isti ne moraju biti uzrok poslovanja poduzeća. Nužno je shvatiti kako emocije klijenta mogu same po sebi oblikovati korisničko iskustvo te kako je nužno u svakom kontaktu sa korisnikom njima upravljati. Ovo istraživanje temeljilo se na provođenju izviđajnog istraživanja provedenog putem dubinskih intervjua. Emocionalna stanja koja su se promatrala su prikupljena istraživanjem prijašnjih autora te proučavanjem sekundarnih izvora od strane autora.

Dodatno, prilikom istraživanja korisničkog iskustva, proučavali su se i elementi koji utječu na zadovoljstvo korisnika te koliko su određeni elementi važni za zadovoljstvo samih korisnika. Elementi poslovanja koji su navedeni kao ključni za postizanje zadovoljstva korisnika su: učinak mreže (dostupnost mobilne mreže), kvaliteta korisničke podrške, vrijednost za novac, točnost ispostave i naplate računa te

---

<sup>37</sup> Roos, I., Friman, M. (2008). Emotional experiences in customer relationships – a telecommunication study, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19 No. 3, pp. 281-301. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/09564230810874986> [30.8.2019.]

ponuda mobilnih uređaja.<sup>38</sup> Od navedenih elemenata kao najutjecajniji čimbenici navedeni su: učinak mreže, kvaliteta korisničke podrške te vrijednost za novac. Ovakav pristup istraživanju korisničkog iskustva temeljio se na potrazi za elementima na koje poduzeća mogu utjecati kroz svakodnevne poslovne aktivnosti, a koje će uvelike utjecati na zadovoljstvo korisnika u telekomunikacijskoj industriji. Istraživanje je bilo opisno, a provedeno je anketnim upitnikom koji je sadržavao pitanja fokusirana na gore navedene elemente.

Navedena istraživanja koja su provedena vezano za telekomunikacijsku industriju fokusirala su se na lojalnost i zadovoljstvo potrošača. Korisničko iskustvo uvelike će biti pod utjecajem navedenih varijabli upravljanja odnosima s klijentima te je potrebno konstantno ispitivati i istraživati kako istima upravljati i kako postići što bolji odnos sa korisnikom.

Kako bi se mogla kreirati slika o korisničkom iskustvu te kako bi daljnja istraživanja korisničkog iskustva mogla biti uspješna, potrebno je imati okvir u kojemu se istraživanja trebaju kretati. Za istraživanje korisničkog iskustva u budućnosti potrebno je fokusirati pažnju na tri varijable:<sup>39</sup>

1. *pribaviti informacije iz prve ruke o iskustvu korisnika* - potrebno je istražiti točno kakvo je iskustvo korisnika, ali ispričano iz prve ruke odnosno od korisnika.<sup>40</sup> Samo na taj način se može dobiti cjelovita slika i razumjeti put korisnika.

---

<sup>38</sup> Vahid, P., Alireza, M., Susan, G., (2009). Importance-performance analysis of service attributes and its impact on decision making in the mobile telecommunication industry, *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 Issue: 1, pp.82-92. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13683040910943072> [30.8.2019.]

<sup>39</sup> Becker, L. (2018). Methodological proposals for the study of consumer experience. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21(4), 465–490. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2017-0036> [30.8.2019.]

<sup>40</sup> Thompson, C.J., Locander, W.B., Polio, H.R. (1989). Putting consumer experience back into consumer research: the philosophy and method of existential-phenomenology, *Journal of Consumer Research*, Vol.16 No.2, pp.133-146.



2. *pribaviti opise relevantnih faktora koji utječu na korisnikov ekosustav* – prilikom istraživanja moraju se istražiti faktori, institucije i akcije koje će utjecati na korisnikovo iskustvo na njegovim mikro, mezo i marko razinama doticaja sa poduzećem.
3. *proučavati korisničko iskustvo kao proces* – korisničko iskustvo je cjelokupan proces koji ima svoj početak i kraj. Nužno je shvatiti kako je iskustvo akumulirana suma svih prijašnjih iskustava koje korisnik ima sa poduzećem i kao takvo mora biti praćeno od prvog kontakta korisnika i poduzeća pa sve dok korisnik ne prestane koristiti usluge određenog poduzeća.

Istraživački pristup korisničkom iskustvu od izrazite je važnosti za razumijevanje varijabli koje utječu na korisnika i njegov put. Kroz istraživanja se mogu saznati varijable koje utječu na korisnika, a koje zaposlenici u poduzeću ne uzimaju u obzir. U ekonomiji iskustva vrlo je važno prepoznati kako na novi, inovativan i drugačiji način pristupiti korisniku i s njim ostvariti povezanost. Povezanost jest jedan od temeljnih elemenata svakog odnosa, a posebno u telekomunikacijskoj industriji. Na tržištu telekomunikacija nalaze se brojni mobilni operateri koji nude otprilike identične usluge: podatkovni promet, pozive i mogućnost slanja SMS poruka. Korisnici će bazično dobiti iste usluge te je potrebno ulagati u razvijanje povezanosti i odnosa kako korisnik nebi bio osjetljiv na promjene i kako bi lojalnost ima prema samo jednom operateru.

### 3.3. SPECIFIČNOSTI KORISNIČKOG ISKUSTVA NA TELEKOMUNIKACIJSKOM TRŽIŠTU U REPUBLICI HRVATSKOJ

Telekomunikacijsko tržište u Republici Hrvatskoj obilježila je liberalizacija tržišta. Liberalizacija telekomunikacija predstavlja proces uspostave ravnopravnog tržišnog natjecanja i uvjeta rada svih telekomunikacijskih operatera i davatelja telekomunikacijskih usluga u državi.<sup>41</sup> Glavni razlog uvođenja liberalizacije tržišta bilo je gašenje prirodnih monopola na tržištu telekomunikacija, privatizacija državnih telekoma te uspostava nezavisnog regulatornog tijela za liberalizirano tržište. Uvođenjem liberalizacije otvorila se mogućnost za tržišno natjecanje i stvaranje oligopola. U Republici Hrvatskoj uspostavljeno je regulatorno tijelo čija je uloga regulacija tržišnog natjecanja i regulacija poslovanja telekomunikacijskih operatera u Republici Hrvatskoj.

HAKOM je regulatorna agencija koja je samostalna, neovisna i neprofitna pravna osoba s javnim ovlastima u okviru djelokruga i nadležnosti propisanih Zakonom o elektroničkim komunikacijama i posebnim zakonom kojim je uređeno područje poštanskih usluga.<sup>42</sup> Osnivač Agencije je Republika Hrvatska, a osnivačka prava ostvaruju Hrvatski sabor i Vlada Republike Hrvatske (Zakon o elektroničkim komunikacijama, 2008, NN 73/2008, članak 7.).

Sukladno Zakonu o elektroničkim komunikacijama (NN 73/08, 90/11, 133/12, 80/13, 71/14, 72/17, na snazi od 22.07.2017.)<sup>43</sup>, u HAKOM-ovoj nadležnosti je:

- donošenje propisa za provedbu ZEK-a

---

<sup>41</sup> Klaić, A., Turek, F. (2002). Nacionalna sigurnost i telekomunikacije, Međunarodne studije, časopis za međunarodne odnose, vanjsku politiku i diplomaciju, 2(4), str. 97-112.

<sup>42</sup> HAKOM (2019.) , dostupno na [www.hakom.hr](http://www.hakom.hr)

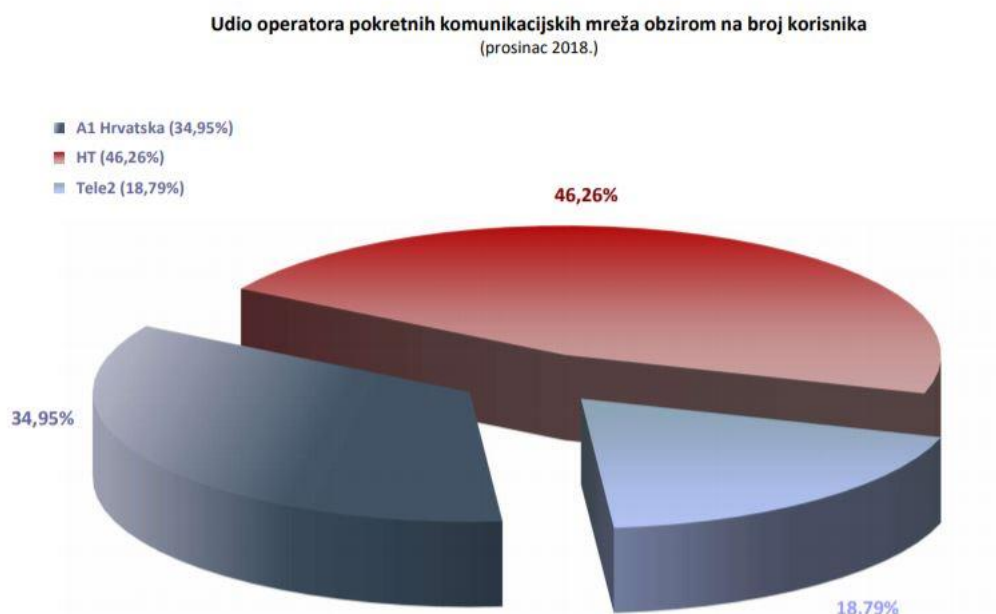
<sup>43</sup>ZAKON.HR (2019), dostupno na <https://www.zakon.hr/z/182/Zakon-o-elektroni%C4%8Dkim-komunikacijama>

- nadzor i regulacija cijena, cjenika usluga i općih uvjeta poslovanja operatora na području elektroničkih komunikacija
- donošenje odluka vezanih uz utvrđivanje mjerodavnih tržišta, provedbu analize tržišta i određivanje regulatornih obveza operatorima
- rješavanje sporova između operatora o donošenje Plana adresiranja, Plana numeriranja i planova dodjele radijskih frekvencija
- utvrđivanje prijedloga za Tablice namjene radiofrekvencijskog spektra,
- donošenje odluka vezanih uz prijenos televizijskih i radijskih programa
- upravljanje i kontrola radiofrekvencijskog spektra
- upravljanje adresnim i brojevnim prostorom u elektroničkim komunikacijama i slično.

Uspostavom HAKOM-a, telekomunikacijsko tržište u Republici Hrvatskoj regulirano je kako bi se omogućilo pravedno tržišno natjecanje među telekomunikacijskim operaterima.

Tri su velika telekomunikacijska operatera u Republici Hrvatskoj: Hrvatski Telekom, A1 Hrvatska i TELE 2. Slika 1. prikazuje udio operatera pokretnih komunikacijskih mreža obzirom na broj korisnika.

Slika 3. Udio operatera pokretnih komunikacijskih mreža obzirom na broj korisnika



Izvor: : Hrvatska regulatorna agencija za mrežne djelatnosti (HAKOM) (2018). Godišnji podaci i pokazatelji tržišta pošte, elektroničkih komunikacija i željezničkih usluga u RH: Telefonske usluge u javnoj pokretnoj komunikacijskoj mreži. Dostupno na: <https://www.hakom.hr/default.aspx?id=60>

Iz navedenog prikaza vidljivo je kako je Hrvatski Telekom d.d. najveći operater na tržištu, potom slijedi A1 Hrvatska te Tele 2. Budući da je tako mali broj operatera na tržištu, konkurencija je zaista velika i potrošači nemaju preveliki izbor čije će telekomunikacijske usluge koristiti. Mogućnost odabira operatera korisnike na određeni način ograničava. Naime, na tržištu od približno 4 milijuna korisnika, operateri se moraju boriti za svakog korisnika i nastojati zadržati svakog svog korisnika. Korisnici mogu odabrati bilo kojeg operatera budući da je prijenos brojeva iz jedne u drugu mrežu reguliran i vrlo jednostavan. Korisnici moraju samo podnijeti zahtjev za prijenosom broja te na taj način mogu od lojalnih korisnika postati korisnici konkurenta na tržištu. Nadalje, prosječna starost stanovnika u Republici Hrvatskoj, po podacima dostupnim za 2017. godinu jest 43,1 godina (muškarci 41,3

godina, žene 44,8 godina).<sup>44</sup> Navedene brojke pokazuju kako je stanovništvo u RH relativno starije. Glavni izazov telekomunikacijskog tržišta jest premošćivanje digitalnog jaza u RH, odnosno među stanovnicima. Uvođenje novih tehnologija te digitalizacija na tržištu predstavljaju veliki izazov te do određene mjere ograničavaju rad operatera. Operateri moraju pronaći način kako privući korisnike te kako postići lojalnost kod korisnika kako učestalo nebi mijenjali operatere.

Izazovi kreiranja korisničkog iskustva te posebne specifičnosti kreću upravo od digitalizacije. Naime, u RH još uvijek stanovnici nisu u potpunosti prihvatili digitalizaciju te online „život“. Operateri moraju educirati korisnike, pružati im informacije o načinu korištenja usluga, mobilnih uređaja ili tehnoloških uređaja općenito. Kako bi mogli iskoristiti prilike koje se nude u strategiji upravljanja odnosima s klijentima, a koji se baziraju na korištenju digitalizacije, prvenstveno moraju educirati korisnike koji nemaju dovoljno znanja o korištenju informacijskih tehnologija. Nakon što se savlada navedeni izazov, veliki izazov jest sa korisnicima stvoriti odnos koji je baziran na povjerenju i u kojemu će korisnici biti sigurni da ih se neće „prevariti na internetu“.

Ovi izazovi specifični su za područje RH i telekomunikacijsko tržište. Nadalje, lojalnost korisnika je specifičan problem/izazov. Mogućnost promjene operatera, kao što je već navedeno, izrazito je dobro regulirana i izrazito je jednostavna za korisnika. Korisnici, bez ikakvog opravdanja, mogu promijeniti operatera podnošenjem zahtjeva. U roku od 72 sata korisnik može promijeniti operatera. Za operatere to predstavlja veliki izazov jer moraju pronaći način kako postići lojalnost kod svojih korisnika. Postizanje lojalnost direktan je rezultat iskustva korisnika. U radu već je konstatirano kako je iskustvo akumulirana suma svih prijašnjih iskustava. Sva prijašnja iskustva korisnika moraju biti pozitivna kako bi korisnik postigao toliko razinu zadovoljstva da se njegovo/njezino zadovoljstvo preslika u lojalnost. Upravljanje svakim dijelom puta korisnika nužno je kod postizanja lojalnosti. Specifičnost kod upravljanja odnosima s klijentima jest upravo nužnost

---

<sup>44</sup> Državni zavod za statistiku (2019). Dostupno na: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) , [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/07-01-03\\_01\\_2018.html](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/07-01-03_01_2018.html) [15.9.2019.]

educiranja korisnika o tehnologiji kako bi mogli iskoristiti sve mogućnosti koje se nude za upravljanje iskustvom klijenata.

U RH još u potpunosti nije prihvaćeno samo kartično plaćanje ili plaćanje pomoću aplikacija. HT te A1 Hrvatska imaju kreirane aplikacije za korisnike u sklopu kojih imaju implementiranu mogućnost plaćanja računa putem aplikacije, a korištenjem kartičnog plaćanja. Ovakva mogućnost pozitivno će utjecati na korisnike jer će im omogućiti lakše i brže plaćanje računa. Međutim, veliki dio korisnika neće prihvatiti navedene opcije jer još nemaju dovoljno povjerenja u aplikacije i tehnologiju općenito. Ovo je samo jedan od primjera izazova koji se nalaze ispred operatera.

Međutim, upravo izazovi otvaraju i mogućnost kreativnosti u upravljanju odnosima s klijentima i u upravljanju korisničkim iskustvom. Operateri se moraju prilagoditi korisnicima, njihovom povjerenju, uključenosti te moraju konstantno educirati korisnike kako bi i sebi i njima olakšali korištenje usluge te kako bi obje strane u odnosu bile zadovoljne.

## **4. ISTRAŽIVANJE KORISNIČKOG ISKUSTVA NA TELEKOMUNIKACIJSKOM TRŽIŠTU U REPUBLICI HRVATSKOJ**

### **4.1. CILJ ISTRAŽIVANJA**

Istraživanje je provedeno s ciljem povezivanja kreiranog korisničkog iskustva od strane dvaju najvećih telekomunikacijskih poduzeća u Republici Hrvatskoj – Hrvatskog Telekoma d.d. i A1 d.d., sa percipiranim korisničkim iskustvom od strane korisnika usluga navedenih telekomunikacijskih poduzeća. Cilj izviđajnog istraživanja jest spoznati na koji način zaposlenici unutar HTa i A1 pristupaju kreiranju korisničkog iskustva, koje sve elemente uzimaju u obzir prilikom kreiranja te na koji način pokušavaju upravljati i odnosima s korisnicima i samim iskustvom korisnika. Potom je cilj istražiti kako korisnici percipiraju svoje iskustvo sa HT i A1 te jesu li percipirali sve što zaposlenici kreiraju kod korisničkog iskustva. Nadalje, cilj opisnog istraživanja jest istražiti i zaključiti kakvo je iskustvo korisnika usluga svih telekomunikacijskih poduzeća koji su dostupni na tržištu Republike Hrvatske. Naime, istraživanje treba dati odgovor na pitanja o iskustvu korisnika prilikom korištenja telekomunikacijski usluga te sukladno tome i odgovor na pitanje kako u budućnosti pristupati kreiranju korisničkog iskustva u telekomunikacijskim poduzećima.

Telekomunikacijske usluge su jedne od najviše korištenih usluga među potrošačima te je njihov utjecaj na živote potrošača iznimno velik. Konkurencija na tržištu je zasićena, broj potrošača je ograničen te je potrebno pronaći način kako zadržati i zadovoljiti korisnika kako bi bio lojalan samo jednom poduzeću.

## 4.2. METODOLOGIJA ISTRAŽIVANJA

U sklopu rada provedeno je izviđajno i opisno istraživanje. Izviđajno istraživanje provedeno je sa zaposlenicima Hrvatskog Telekoma d.d. te A1 d.d. putem dubinskim intervju te su provedeni i dubinski intervjui sa korisnicima usluga Hrvatskog Telekoma d.d. i A1 d.d. Za provedbu dubinskih intervju pripremljeni su podsjetnici za dubinski intervju, koji su napisani nakon prikupljenih i analiziranih sekundarnih izvora podataka. Kao sekundarni izvori poslužili su baze podataka dostupne u knjižnici Ekonomskog fakulteta, stručni i znanstveni časopisi i knjige, Internet te dostupni poslovni podaci poduzeća koja predstavljaju predmet istraživanja u radu. Ispitanici su birani uzorkom stručnjaka (zaposlenici telekomunikacijskih poduzeća) i namjernim prigodnim uzorkom (korisnici usluga telekomunikacijskih poduzeća). Dubinski intervjui odnosno izviđajno istraživanje provedeno je krajem kolovoza te početkom rujna 2019 godine.

Zaposlenicima poduzeća postavljena su pitanja grupirana u tri kategorije: korporativna kultura i orijentacija poslovanja, elementi korisničkog iskustva te očekivanja koja poduzeće ima od istog. Ispitanicima je postavljeno 20 pitanja, međutim tijekom provođenja intervju moderator je obuhvatio i relevantna pitanja koja nisu primarno bila postavljena, ali su odgovarala na cilj istraživanja.

Korisnicima usluga također su postavljena pitanja grupirana u tri kategorije: korištenje usluga, kontakt sa poduzećem te očekivanja koja korisnik ima. Ispitanicima je postavljeno 20 pitanja te dodatna pitanja koja su nastala iz odgovora korisnika o iskustvu korištenja usluga.

Analizom dubinskih intervju sa zaposlenicima i korisnicima poduzeća HT d.d. i A1 d.d. dobivena je podloga za kreiranje online anektnog upitnika koji je korišten kao instrument za provođenje opisnog istraživanja. Ispitanici su izabrani namjernim prigodnim uzorkom, a obuhvatio je korisnike svih telekomunikacijskih poduzeća u Republici Hrvatskoj.

Online anektni upitnik kreiran je na osnovi analize provedenih dubinskih intervju te na osnovi prethodno provedenih istraživanja autora Dinulescu, Visinescu, Prybutok (2019) te Almassawi (2012). Anketni upitnik distribuiran je elektroničkom poštom te



dijeljenjem na društvenim mrežama (Facebook, Instagram, LinkedIn) te je istome pristupio 151 ispitanik.

Ispitanike su se prvenstveno pitala osnova demografska pitanja (o obrazovanju, zanimanju, dobi, spolu) te su upitani čije mobilne usluge koriste (od kojeg operatera). Potom se ispitanike tražilo da ocjenama od (1) do (5) ocijene stupanj slaganja sa tvrdnjama koje su opisivale odnos sa operaterom te korištenje telekomunikacijskih usluga. Konačno, na kraju anketnog upitnika, ispitanicima je ostavljen prostor za dodatan komentar u vezi teme anektnog upitnika.

### **4.3. REZULTATI ISTRAŽIVANJA**

Rezultati istraživanja prikazani su u dva potpoglavlja, Prvi dio obuhvatit će analizu izviđajnog istraživanja provedenog pomoću dubinskih intervjua sa zaposlenicima i korisnicima poduzeća, dok će drugi dio obuhvatiti analizu opisnog istraživanja provedenog pomoću online anektnog upitnika.

#### **4.3.1. REZULTATI IZVIĐAJNOG ISTRAŽIVANJA**

Ispitanici poduzeća A1 bile su tri zaposlenice odjela korisničkog iskustva, u dobi od 25 do 36 godina. Sve zaposlenice imaju visoku stručnu spremu te završeno obrazovanje u području analize i poslovnog planiranja, financija te marketinga.

Ispitanice su prvo upitane o korporativnoj kulturi te orijentaciji poslovanja unutar poduzeća A1. Zaposlenice su dijelile mišljenje kako se radi na korporativnoj kulturi te kako je, po njihovom mišljenju ona konkretna. Navele su kako se jako puno ulaže u komunikaciju među svim zaposlenicima te kako se općenito sve zaposlenike potiče na komunikaciju, dijeljenje informacija na internim komunikacijskim platformama te poslovnim društvenim mrežama. Slažu se kako u isto vrijeme vlada i kaotično stanje u poduzeću jer isto broji puno zaposlenika, ali da se upravo zato vidi utjecaj korporativne kulture koji ih potiče na dijeljenje svih informacija unutar poduzeća, a posebno o poslovnim aktivnostima kako bi svi imali transparentne informacije. Ispitanice su također dijelile mišljenje o orijentaciji poslovanja te su

navedele kako točno znaju koji su ciljevi poduzeća i njih kao zaposlenica te kako se primjećuje da je poslovanje orijentirano prema korisniku. Navode kako rade u agilnom načinu, odnosno pokušavaju prilikom bilo kakve analize imati korisnika u fokusu i pritom saznati kako će različiti odjeli imati utjecaj na korisnika. Međutim, slažu se kako djelatnici koji rade na poslovima koji uključuju direktnu komunikaciju prema korisniku (poput kontaktnog centra) nekada nemaju u fokusu korisnika budući da im svakodnevne poslovne aktivnosti ne dopuštaju mogućnost razmišljanja o korisniku. Kada su upitane kako bi, da imaju mogućnost, mijenjale korporativnu kulturu složile su se kako bi mijenjale stare procese koji datiraju iz prijašnjih godina, a koji ne dozvoljavaju nove promjene. Jedna zaposlenica ove procese nazvala je higijenom, a isto je objasnila kako je potrebno prvo posložiti procese i sustave koji su trenutno dostupni, na način da se isti moderniziraju i prilagode novoj tehnologiji koja je dostupna te kako je nakon toga potrebno nadograđivati uslugu s fokusom na korisniku usluge. Među ispitanicama dominira mišljenje kako je teško raditi promjene izvana prema unutra, odnosno od korisnika prema poduzeću i procesima, ali da isto nije nemoguće, samo je potrebno pokrenuti i stare procese i starije zaposlenike.

Nadalje, kroz skupinu pitanja fokusiranih na korisničko iskustvo, ispitanice su upitane o načinima na koji kreiraju korisničko iskustvo, koji sve elementi ulaze u kreiranje te kako pristupaju samom korisniku. Kao elemente korisničko iskustva, navode kako svi procesi i odjeli unutar kompanije utječu na iskustvo korisnika. Složne su oko toga da iskustvo korisnika ne čini samo komunikacija prema korisniku, u vidu marketinške komunikacije ili razgovora sa kontaktnim centrom, već kako se pravo iskustvo korisnika kreira unutar svih odjela u poduzeću. Isto su usporedile sa korištenjem automobila – kada se vozi automobil vidi se samo ono što je oko vozača i način na koji treba voziti te se o tome razmišlja, dok se cjelokupni trud koji je bio potreban da se automobil napravi nikada ne uzima u obzir, a bez istoga nebi bilo moguće imati funkcionalan automobil. Nadalje, zaposlenice se apsolutno slažu u mišljenju da je izrazito važno upravljati svim trenucima istine te kako isti direktno utječu na iskustvo korisnika. Dominira mišljenje kako su često u kontaktu sa korisnicima što su potkrijepile činjenicom da provode intervjue sa korisnicima. Pojasnile su kako neshvaćanja i nerazumijevanja usluge od strane korisnika ispituju kroz intervjue te analizom poziva zaprimljenih u kontaktni centar

kao i prikupljanjem i analizom podataka sa društvenih mreža, njihove web stranice i njihove mobilne aplikacije A1. Posebno naglašavaju kako sve odluke donose nakon analize podataka, a nikako ne pristupom „ja mislim“ ili „ja smatram“. Istraživanju korisničkog iskustva pristupaju na način da analiziraju dostupne podatke te da kreiraju korisnikov put, od spoznaje same potrebe (ili čak i prije same spoznaje potrebe) pa sve do dana kada korisnik prestane koristiti usluge A1. Prilikom kreiranja puta korisnika (*eng. customer journey*) pokušavaju definirati sve trenutke istine koje mogu te nastoje uključiti što više odjela unutar poduzeća u samo kreiranje korisničkog puta. Međutim, navode kako nemaju definirane sve trenutke istine, ali da ih pokušavaju definirati kada promatraju kreiranje iskustva korisnika. Nadalje, zaposlenice su istaknule kako provode istraživanje tržišta samostalno, promatrajući podatke unutar kompanije te da ponekada istraživanje tržišta prepuste specijaliziranim vanjskim agencijama od kojih traže konkretne podatke. Sukladno tome u prilog ide i mišljenje zaposlenica kako je za korisničko iskustvo važno pitati korisnika za njegove potrebe i želje te kako je nužno imati set zaposlenika u poduzeću koji će znati filtrirati i prenijeti analizirane podatke u konkretne akcije.

Zadovoljstvo korisnika im je ključno te svako nezadovoljstvo korisnika pokušavaju riješiti u što kraćem periodu. Navode kako je za postizanje zadovoljstva korisnika nužno da zaposlenici u samom poduzeću imaju dovoljno vještina za prepoznavanje stvarnih potreba i želja korisnika te da imaju dovoljno znanja o procesima i procedurama koji su postavljeni u samoj kompaniji. U odnosu s korisnicima žele postići njihovo zadovoljstvo i lojalnost. Žele korisnicima omogućiti da nemaju iznenađenja (da im ne nestane signala, da dobiju sve račune, da im usluga u svakom trenutku i na svakom mjestu radi), da besprijekorno koriste usluge te da imaju osjećaj da ih se cijeni i da su bitni. Smatraju kako je to put do postizanja korisnikove lojalnosti, a to opravdavaju objašnjenjem kako je u svakom odnosu bitno da se jedna strana ne osjeća zapostavljeno i da se obje strane moraju truditi kako bi bile sretne i zadovoljne. Također, smatraju kako male stvari čine veliku razliku. Na taj način žele razvijati u budućnosti korisničko iskustvo. Dodatno među zaposlenicima dominira mišljenje kako postoji prostor za napredak u kreiranju telekomunikacijskih usluga općenito te kako uvijek postoji prostor u kojemu se korisniku usluga može više prilagoditi.

Ispitanici poduzeća HT d.d. bili su zaposlenici odsjeka za upravljanje korisničkim iskustvom u dobi od 33 do 45 godina. Jedan zaposlenik je srednje stručne spreme, dok su preostala dva zaposlenika visoke stručne spreme. Zanimanja uključuju elektrotehničkog tehničara, inženjera matematike te magistra komunikacija.

Kada su upitani o korporativnoj kulturi, zaposlenici HTa su dijelili jednako mišljenje, a to je da imaju osjećaj da se svatko brine za svoj posao i svoju poziciju i ni za što drugo. Navode kako smatraju da zaposlenici ne gledaju širu sliku o korisniku. Na pitanje kakva je orijentacija poslovanja HTa, zaposlenici opet dijele mišljenje oko činjenice da je poslovanje okrenuto samo prema profitu. Isto objašnjavaju kroz primjere u kojima navode kako zaposlenici samo rade posao za koji su zaduženi, ne žele preuzimati rizike za promjene poslovanja kako bi bilo više okrenuto prema korisniku te kako se od top menadžmenta nikako ne spuštaju informacije o načinu rada i ciljevima, osim kada ti ciljevi ne uključuju kvote koje moraju odraditi. Smatraju kako je upravo ta orijentacija prema profitu već implementirana u korporativnu kulturu te kako se ista očituje u ponašanju zaposlenika prema svom poslu. Navode kako zaposlenici paze koliko će i kako raditi, koliko će brzo i efikasno raditi jer ne žele pokazati kako mogu odraditi više posla u kraćem periodu zato što smatraju da top menadžmentu isto nije bitno. Kroz razgovor se osjeti negativan stav prema top menadžmentu i zaposlenicima koji donose odluke o svakodnevnim poslovnim aktivnostima. Dijele mišljenje kako je poslovanje orijentirano i prema broju tj. količini korisnika koje poduzeće ima, a ne prema iskustvu i zadovoljstvu tih istih korisnika. Da imaju mogućnost promijeniti korporativnu kulturu i općenito poslovanje, slažu se oko toga da bi smanjili količinu usluga koja je dostupna korisnicima (u vidu pojednostavljenja usuge), pojednostavili bi procese unutar poduzeća te bi uključili sve odjele u poduzeću prilikom kreiranja usluge. Posbeno su istaknuli kako bi uvelike promijenili način testiranja rada usluge i način na koji se pristupa samom puštanju usluge na tržište.

Ispitanici dijele mišljenje u vezi elemenata korisničkog iskustva. Smatraju kako cijelo poduzeće mora biti u sinergiji kako bi se kreiralo korisničko iskustvo – od kreiranja usluge, testiranja usluge, implementacije usluge u sustave pa sve do prodaje usluge korisniku. Naglašavaju u svojim odgovorima kako poduzeće mora postati orijentirano prema korisniku te kako smatraju da trenutno iskustvo korisnika nije previše pozitivno. Ispitanici su često u kontaktu sa korisnicima budući da su

zaposleni na takvim pozicijama, ali smatraju kako se njihove prikupljene informacije o korisnicima ne analiziraju dovoljno i ne uzimaju obzir kod kreiranja usluga. Nisu mogli nabrojati još neke načine na koji se prikupljaju informacije o korisnicima. Kod kreiranja korisničkog iskustva promijenili bi način rješavanja pritužbi odnosno analizom bi preduhitrili prigovore korisnika na način da bi oni kao poduzeće korisnika trebali obavijestiti o negativnim utjecajima na njihovu uslugu kako korisnik sam nebi morao urgirati. Nadalje, naveli su i kako bi promijenili stare procese i komunikaciju prema korisniku u vidu prodajne komunikacije u kojoj se ne govore transparentne informacije korisniku. Smatraju da se osnovna očekivanja korisnika često ne ispunjavaju i da to direktno utječe na iskustvo koje korisnik ima kod korištenja usluge. Navode posebno kako znaju da su korisnici nezadovoljni ako im poduzeće ne ispuni ono što je obećalo. Međutim, isto tako naglašavaju kako nemaju mogućnost utjecati direktno na to radi veličine kompanije.

Kao najvažniji element korisničkog iskustva navode iskrenost prema korisniku. Diješe mišljenje kako bi iskrenost prema korisniku direktno utjecala na negativna korisnička iskustva i nezadovoljstvo te kako bi korisnici prihvaćali i prijedloge za poboljšanje usluge i rješenja za probleme bez ikakve sumnje. Posebno je zanimljivo kako zaposlenici diješe mišljenje da poduzeće ne želi ispravljati pogreške prema korisnicima jer na taj način ulaze u trošak, već kako poduzeće takve korisnike želi zanemariti da bi mogli pažnju posvetiti korisniku kojemu će prodati uslugu i na kojemu će moći ostvariti profit. Kroz razgovor navode i naglašavaju orijentaciju na profit. Oni, kao zaposlenici odsjeka korisničkog iskustva, žele poboljšati korisničko iskustvo radom na odnosu prema korisniku, ali s druge strane smatraju kako njihovo poduzeće to želi i ne znaju kako to postići. Kroz razgovor se može primijetiti kako ispitanici smatraju da je korisnik najbitniji, ali kako poduzeće vrši pritisak na njih da korisnik ne bude u fokusu, nego da zadovoljavaju svoje kvote i da rade posao, kako oni navode, „za koji su plaćeni“.

Nakon provedenih dubinskih intervjua sa zaposlenicima A1 i HTa, provedeni su intervjui i sa korisnicima njihovih usluga.

Korisnici usluga A1 bili su prvi ispitanici. Ispitano je 7 korisnika usluga A1 od kojih su 4 bile žene, a 3 ispitanika muškarci. Dob ispitanika se kretala od 28 godina pa sve do 62 godine koliko ima najstariji ispitanik. Ispitanici su raznih zanimanja te stupnja obrazovanja. 6 ispitanika je visoke stručne spreme, dok je jedan ispitanik

srednje stručne spreme. Zanimanja ispitanika obuhvaćala su inženjere matematike i računarstva te magiste poslovne ekonomije iz područja marketinga, financija i menadžmenta.

Korisnici A1 usluga prvo su upitani da opišu usluge koje trenutno koriste. Apsolutno svi korisnici su točno znali naziv tarife koju koriste te što ona kao takva uključuje. Međutim, isto tako svi ispitanici ne znaju koje još tarife ili opcije odnosno usluge nudi A1. Nadalje, ispitanicima je također zajedničko da su zadovoljni sa uslugama koje trenutno koriste i smatraju da one odgovaraju njihovim potrebama. Većina ispitanika dodatno je navela kako bi htjeli možda imati više dostupnog podatkovnog prometa (interneta) u sklopu svojih tarifnih modela. Zanimljivo je kako su ispitanici aktivirali usluge na dva načina: prvi jest odlazak u prodajno mjesto A1, a drugi je putem službe za korisnike. Niti jedan ispitanik nije naveo bilo koji drugi način aktivacije usluge. Smatraju kako su prilikom aktivacije imali sve dostupne informacije u vezi samih usluga koje su aktivirali. Jedna se ispitanica požalila kako je naknadno saznala za naplatu naknade za korištenje mobilne mreže, ali kako to nije zamjerila djelatnicima A1. Dominira mišljenje kako usluge imaju aktivne u A1 jer su tamo prvi puta aktivirali mobilni broj dok je u manjini mišljenje kako su na aktivaciju ustvari nagovoreni od strane obitelji. Međutim, ispitanici navode i kako smatraju da su usluge A1 najjeftinije na tržištu te kako cijena za njih igra veliku ulogu. Ispitanicima je zajedničko razmišljanje kako usluge nisu kreirane tako da su u potpunosti podređene korisnicima, već smatraju da su usluge kreirane generički i da u moru usluga korisnik treba odabrati ono što je njemu približno najbolje za njegove potrebe.

Zanimljivo je kako su svi ispitanici naveli da u kontakt sa A1 dolaze isključivo kada se trebaju na nešto požaliti. Kada im usluga radi, račun dolaze na vrijeme i dostupan je mrežni signal, nemaju nikakvu potrebu komunicirati sa A1. Navode kako će kontaktirati službu za korisnike isključivo ako imaju neki problem. Objasnili su kako im jako smeta čekanje na javljanje operatera prilikom pozivanja kontaktnog centra te kako ih smeta što ne znaju odabrati ispravne brojeve na govornom automatu koji bi ih doveli do agenta. Upitani su i što čine kada njih zove služba za korisnike i potvrdno su svi odgovorili kako se na te pozive ne javljaju ili ako se jave odmah prekinu. Ne žele da ih se kontaktira u vezi ponuda i da ih se konstantno zove. Smatraju kako bi u slučaju neke dodatne potrebe oni trebali biti ti koji kontaktiraju

A1. A1 primjećuju i onda kada ne koriste mobilne uređaje i to najviše na TV oglasima i billboardima. Ukoliko im trebaju dodatne informacije, odlučit će se ili na pozivanje kontaktnog centra ili će sami tražiti informacije na web stranicama poduzeća.

Ispitanici su u većini naveli kako vjeruju poduzeću i kako smatraju da nema razloga da im ne vjeruju. Samo je jedna ispitanica imala drugačiji odgovor te je navela kako ne vjeruje svim informacijama jer zna da poduzeća moraju prodavati usluge da bi opstala na tržištu te kako se sigurno vode tim načinom poslovanja. Djelatnike smatraju dovoljno kvalificiranima te poštenima. Općenito su zadovoljni uslugom koju koriste. Kada su upitani da opišu zbog čega su točno zadovoljni, odgovorili su kako su zadovoljni pokrivenošću signalom (uvijek i svugdje imaju dostupnu mobilnu mrežu), zadovoljni su omjerom cijene i dobivene usluge te su zadovoljni omjerom dostupnih usluga u tarifnim modelima (Internet, pozivi i SMS poruke). Među ispitanicima dominira mišljenje kako je u odnosu A1 i korisnika najvažnija iskrenost i ne maltretiranje pozivima od strane poduzeća. Izričito su naglasili kako ne žele biti pozivani te kako im je sasvim uredu da im se povremeno pošalju SMS poruke obavijesti. Dio ispitanica je naveo i kako im je posebno bilo to što su dobile SMS poruku za rođendan te što su dobili za rođendan A1 na poklon dodatan podatkovni promet. Svoje iskustvo opisuju kao pozitivno. Dio ispitanika bi htio biti uključen u kreiranje usluge, dok većina ispitanika smatra kako bi trebalo biti manje tarifa i opcija što bi dovelo do njihove veće uključenosti. Navode kako ih bune tarifni modeli i opcije te kako ne razumiju kako bi oni trebali u moru svega pronaći nešto što će specifično biti za njih.

Posebno je zanimljivo napomenuti kako su očekivanja ispitanika izrazito niska. Očekuju samo dobru pokrivenost signalom te SMS poruke obavijesti o potrošnji tarifnog modela. Niti jedan ispitanik nije naveo neka druga očekivanja od A1.

S druge strane ispitanici su bili i korisnici usluga HTa. Ispitano je također 7 korisnika usluga HTa od kojih je bilo 5 žena i 2 muškarca. Dob ispitanika kretala se od 26 pa sve do 55 godine. Svi ispitanici su visoke stručne spreme, inženjeri matematike, magistri prava, inženjeri arhitekture te magistri poslovne ekonomije.

Kao i korisnici A1 usluga, korisnici usluga HTa prvo su upitani da opišu uslugu koju koriste. Samo su 2 ispitanika mogla navesti naziv tarife koju imaju, dok niti jedan ispitanik nije mogao opisati što je sve uključeno u uslugu koju koriste. Ispitanicima

nisu poznate druge tarife ili opcije kao niti druge usuge koje nudi HT. Ispitanici također smatraju kako im usluge nisu prilagođene odnosno kako im ne odgovara ono što trenutno koriste. Kao nedostatak navode premalu količinu podatkovnog prometa koja je uključena u tarifu te cijenu koju plaćaju za aktivne tarifne modele. Svoje su potrebe prilagodili onome što je dostupno unutar poduzeća. Niti jedan ispitanik nije mogao navesti kako je aktivirao uslugu, naveli su kako se ne sjećaju te kako usluge u HTu imaju aktivne zato što su im oduvijek tamo aktivne te zato što su lijeni tražiti druge tarife i opcije. Smatraju kako je apsolutno previše tarifa i opcija te da su zbog toga izgubili volju za traženjem onoga što stvarno odgovara njihovim potrebama.

Na pitanje u kojim situacijama dolaze u kontakt sa HTom ispitanici su složno odgovorili da je to samo u situacijama kada imaju nešto za prigovoriti (bilo na uslugu, račun ili nešto treće). Navedeno su obrazložili konstatacijom kako ne žele razgovarati ni sa kim iz HTa jer znaju da će ih pokušat prevariti i prodat im nešto što im ne treba, a sve da oni zarade novac. Od svih ispitanika samo njih dvoje primjećuje oglase plasirane od strane HTa. Ukoliko im trebaju informacije za korištenje usluge, prvo će pretraživati web stranice poduzeća te će upitati za mišljenje nekoga bližnjeg. Ako ne dobiju informacije, onda će pokušati nazvati kontaktni centar.

Zanimljivo je istaknuti kako niti jedan ispitanik nije naveo da vjeruje HTu. Navedeno uključuje i informacije koje dobiju od zaposlenika i informacije koje pročitaju na webu i informacije koje čuju od drugih ljudi. Apsolutno i potpuno nepovjerenje imaju prema HTu. Kao razloge za to su naveli, jako loša prijašnja iskustva, činjenicu da oni „znaju“ da se u HTu laže, percepciju da HT neće napraviti nešto za njih kao korisnika jer je korisnik po njihovom mišljenju za HT nebitan te kako će isključivo sve raditi za vlastiti interes. Uz navedeno se veže i mišljenje ispitanika kako djelatnici nisu iskreni i kako vjerovatno imaju uputu samo prodavati i prodavati kako bi se postigao što veći prihod u kompaniji.

Međutim, nakon izraženog nezadovoljstva u otprilike svim aspektima svog doticaja i iskustva sa HTom ispitanici navode kako su ustvari zadovoljni. Upitani su zbog čega su konkretno zadovoljni te su svi ispitanici naveli kako je to isključivo radi signala odnosno dostupnosti usluge. Znaju da je to, kako navode, jedina konstanta na koju mogu računati. Nisu mogli navesti niti jednu drugu stvar zbog koje su

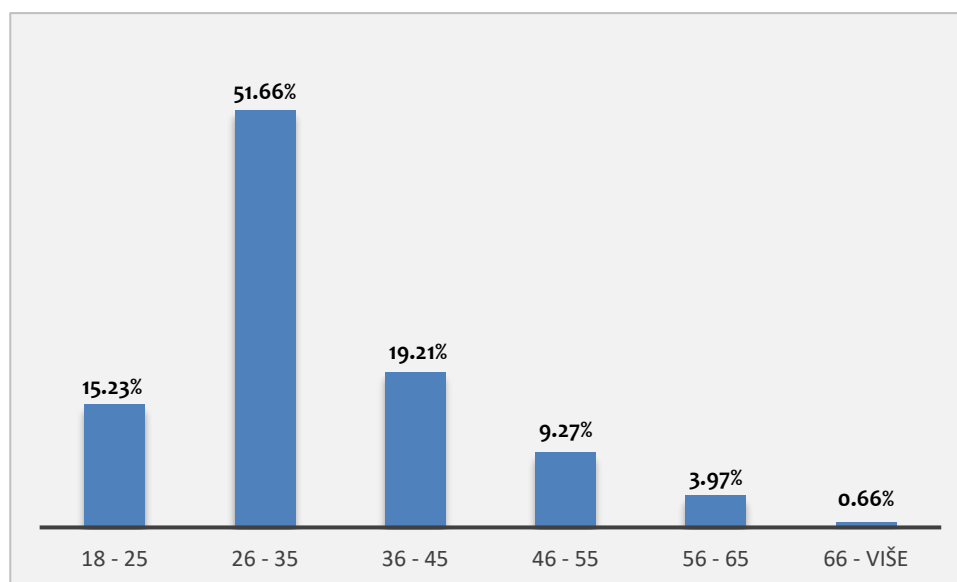


zadovoljni. Vezano za navedeno jest i činjenica kako su svoje iskustvo opisali pozitivnim i kako su naveli da je to isto tako samo zato što imaju dobru pokrivenost signalom. Od HTa očekuju isključivo i samo pokrivenost signalom te navode kako su naučili da ne trebaju ništa drugo očekivati od HTa. Smatraju da se HT ne brine dovoljno o njima kao korisnicima te da imaju mogućnost nešto promijeniti to bi bilo da djelatnici moraju korisnicima davati točne i ispravne informacije. Većina ispitanika ne želi biti uključena u kreiranje usluge, ali smatraju kako definitivno moraju promijeniti i broj tarifnih opcija koje imaju i način na koji su same tarife i opcije napravljene.

### 4.3.2. REZULTATI OPISNOG ISTRAŽIVANJA

Anketnom upitniku pristupio je 151 ispitanik. 27,8 % ispitanika činili su muškarci, dok su 72.2% ispitanika činile žene. Istraživanje je obuhvatilo različite dobne skupine, a struktura dobnih skupina prikazana je u grafikonu 1.

**Grafikon 1. Dob ispitanika**



*Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu*

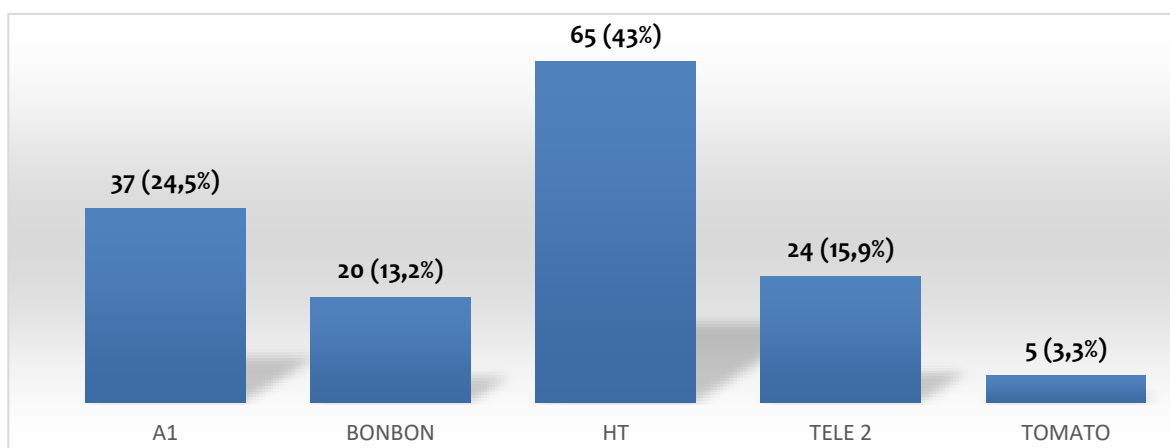
Iz navedenog grafikona vidljivo je kako je najbrojnija skupina ispitanika, njih 51,7% u dobnoj skupini od 26 do 35 godina, potom su najbroniji ispitanici, njih 19.2%, oni

u dobnoj skupini od 36-45 te je 15.2% ispitanika u dobnoj skupini od 18 do 25 godina. 21 ispitanik, odnosno 13,9 % ispitanika, je starije od 46 godina.

75,5% ispitanika bile su zaposlene osobe dok su 9,9% ispitanika činili studenti. 5.3% ispitanika navelo je kako su nezaposleni, dok 7,9% ispitanika čine studenti u radnom odnosu. Samo su 2 ispitanika, odnosno 1,3% bili umirovljenici. Od 151 ispitanika, njih 59,6% ima završen fakultet, 28,5% srednju školu, a 10,6% magisterij znanosti. Zanimljivo je kako su anketi pristupila 2 doktora znanosti.

Nakon ovih demografskih pitanja, ispitanici su upitani čije mobilne usluge korisnike. Grafikon 2 prikazuje strukturu odgovora.

**Grafikon 2. Odabir operatera**

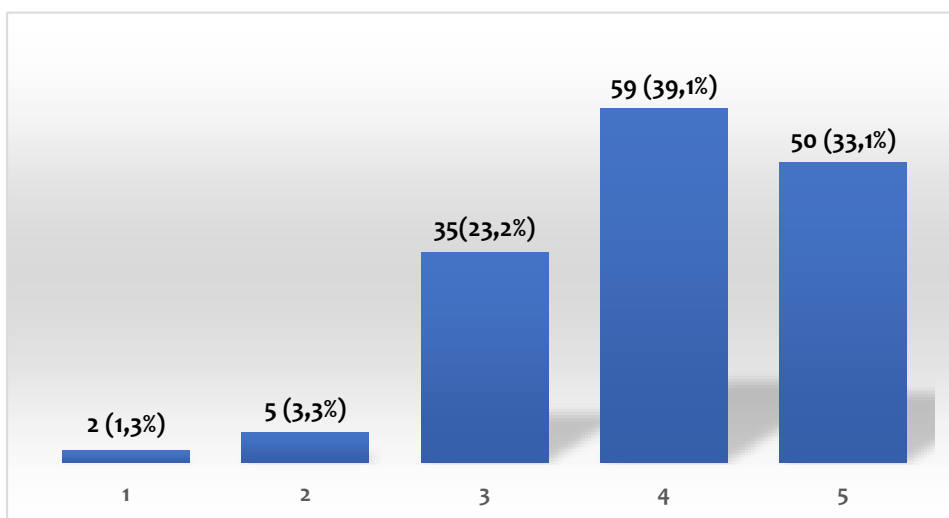


*Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu*

Iz grafikona vidimo kako 43% ispitanika koristi usluge Hrvatskog Telekom, potom slijedi 24,5% ispitanika koji koriste usluge A1 Hrvatska te 15,9% ispitanika koristi usluge TELE2. Čak 13,2 % ispitanika koristi usluge BONBON-a dok samo 3,3% koristi usluge TOMATO. Bitno je napomenuti kako je Hrvatski Telekom d.d. vlasnik BONBON mreže te je A1 Hrvatska vlasnik TOMATO mreže.

U idućim grafikonima bit će prikazani rezultati na posljednje pitanje u anketnom upitniku koje je od ispitanika tražilo da ocjenama od (1) do (5) označe stupanj slaganja sa tvrdnjama. Pri tome je **ocjena (1) označavala nikako se ne slažem, (2) ne slažem se, (3) niti se slažem niti se ne slažem, (4) slažem se dok je ocjena (5) označavala slažem se u potpunosti.** Niže su odabrani najvažniji grafikonii koji prikazuju elemente koji imaju najveći utjecaj na korisnike, dok će svi grafikonii biti priloženi na kraju rada.

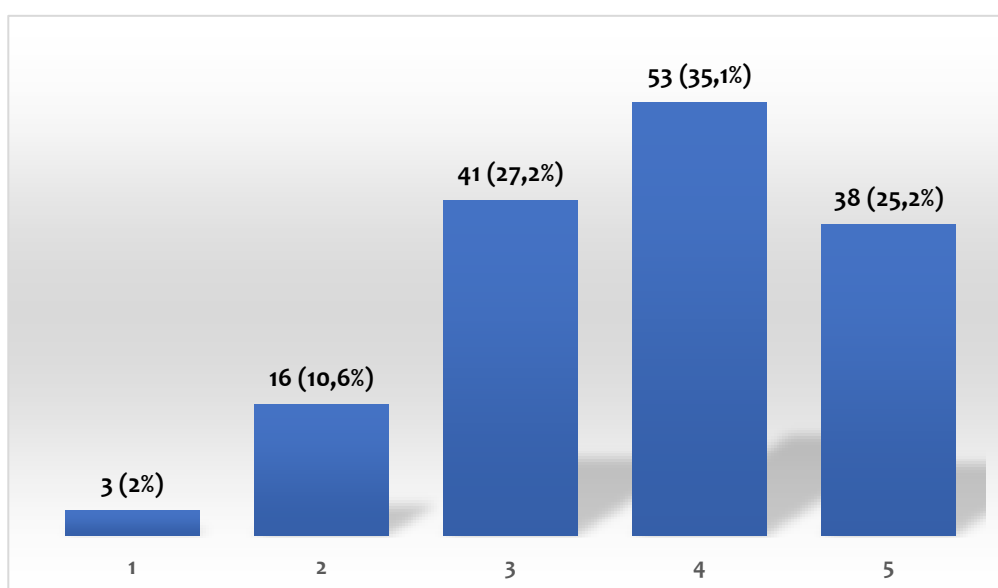
**Grafikon 3. Moj mobilni operater je pouzdan (n=151)**



*Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu*

Od 151 ispitanika, 109 ispitanika složilo se sa tvrdnjom da je njihov mobilni operater pouzdan. 35 ispitanika izjasnilo se kako se niti slaže niti ne slaže sa navedenom tvrdnjom dok se svega 7 ispitanika izjasnilo kako se ne slažu sa navedenom tvrdnjom. Pouzdanost operatera jedan je od najvažnijih čimbenika u odnosu operatera i korisnika. Ukoliko korisnik vjeruje da mu je operater pouzdan, izgradnja odnosa imat će jednu prepreku manje.

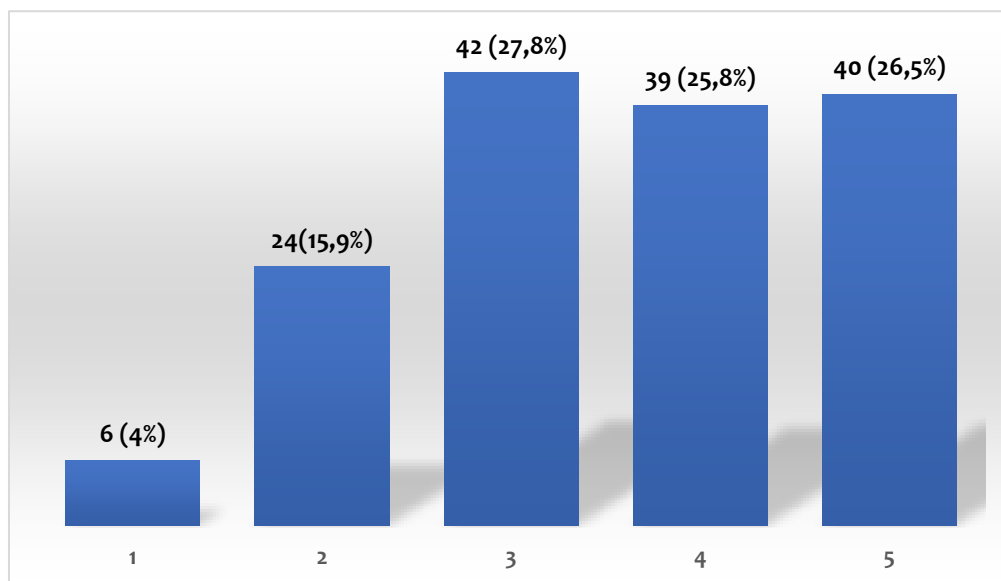
**Grafikon 4. Usluge mojeg mobilnog operatera pružaju mi dobru vrijednost za novac (n=151).**



*Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu*

Nadalje, 38 ispitanika u potpunosti se slaže sa tvrdnjom da im operater pruža dobru vrijednost za novac. 53 ispitanika se slažu sa navedenom tvrdnjom dok 41 ispitanik niti slaže niti ne slaže. 16 ispitanika ne smatra kako im operater pruža dobru vrijednost za novac dok se svega 3 ispitanika nikako ne slažu sa navedenom tvrdnjom. Nastavno na grafikon 4, zanimljivo je promotriti kako su korisnici zadovoljni visinom računa.

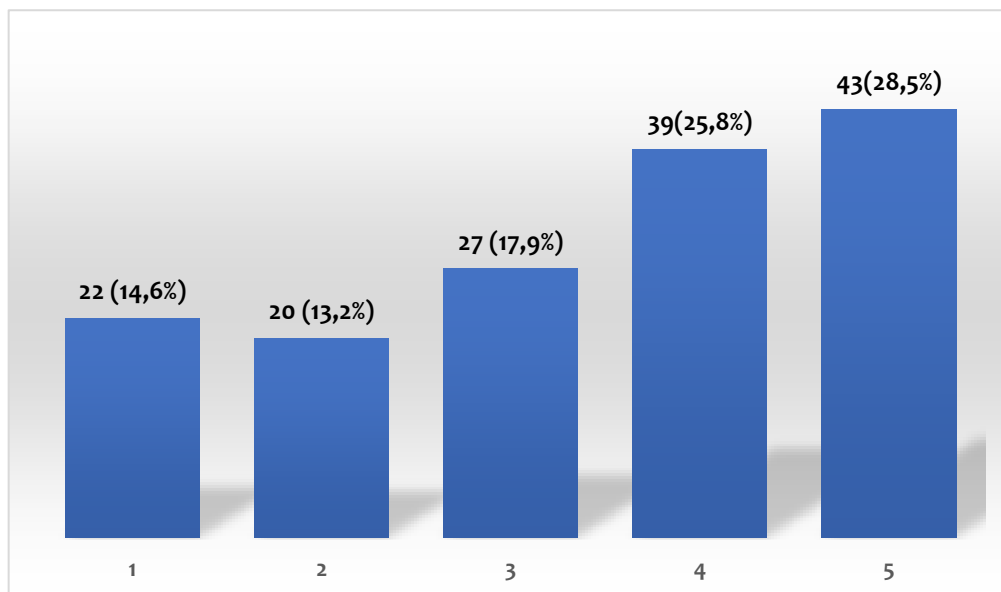
**Grafikon 5. Zadovoljan/na sam visinom računa (n=151).**



*Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu*

Iz grafikona 5 vidljivo je kako je 79 ispitanika, od njih 151, zadovoljno visinom računa. 42 ispitanika nisu niti zadovoljna niti nezadovoljna sa visinom računa, dok je čak 30 ispitanika u nezadovoljno visinom računa odnosno potpuno nezadovoljno. Visina računa često je jedan od faktora prelaska korisnika u mrežu drugog operatera. Iduća tvrdnja koja je korisnicima ponuđenja vezana je uz cijenu usluga i prelazak drugom operateru, a bit će prikazana je u grafikonu 6. Iz navedenog grafikona, prikazanog niže, vidljivo je kako bi čak 82 ispitanika, odnosno više od 50% ispitanika, ne bi prešlo drugom operateru da im ponudi 10% manju cijenu usluge od one koju trenutno koriste. 27 ispitanika niti se slaže niti ne slaže sa tvrdnjom, dok bi 42 ispitanika prešla drugom operateru da im se ponudi 10% niža cijena usluge.

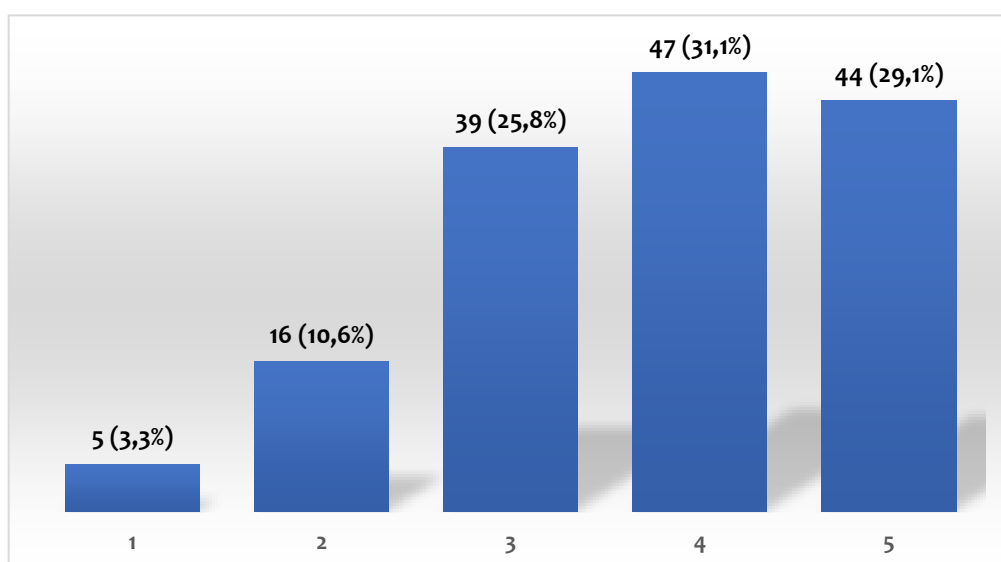
**Grafikon 6. U slučaju da drugi mobilni operater nudi niže cijene svojih usluga za otprilike 10% i dalje bih koristio/la usluge trenutnog operatera (n=151).**



*Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu*

U idućim grafikonima prikazat će se utjecaj zaposlenika mobilnih operatera na iskustvo korisnika te konkretno utjecaj rada službe za korisnike na iskustvo korisnika.

**Grafikon 7. Služba za korisnike mobilnog operatera mi jasno daje upute (n=151)..**

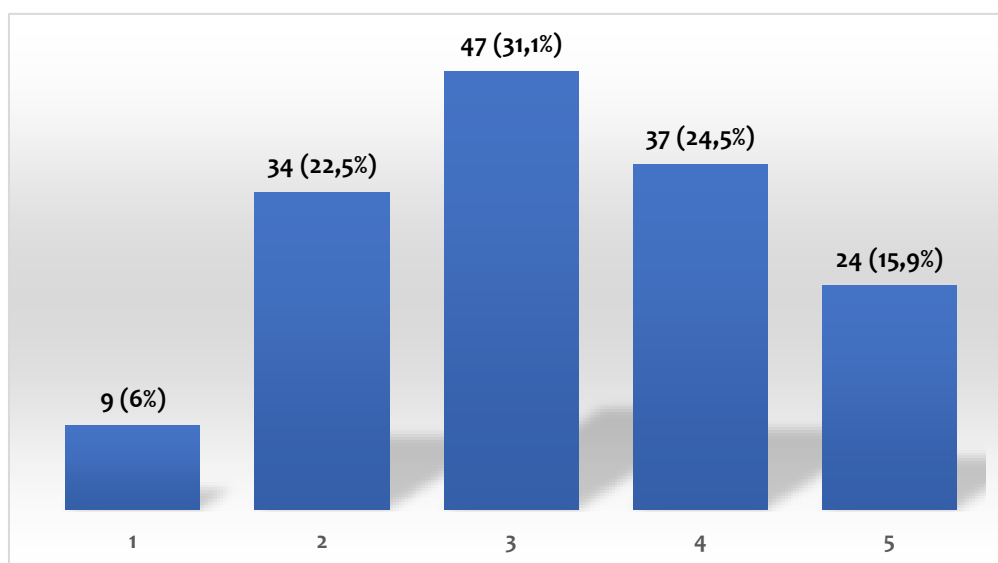


*Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu*

Ispitanici su se u većini (93 ispitanika od njih 151) složili sa tvrdnjom da im služba za korisnike mobilnog operatera jasno daje upute. 39 ispitanika nije bilo sigurno u navedenu tvrdnju, dok se njih 21 ne slaže sa tvrdnjom da dobivaju jasne upute od službe za korisnike. Međutim, nastavno na ovu tvrdnju, ispitanici su ocijenili kako su im zaposlenici spremni pomoći te kako su zadovoljni korisničkom podrškom mobilnog operatera. Samo se 11 ispitanika ne slaže sa tvrdnjom da su zaposlenici spremni pomoći te 23 ispitanika nisu zadovoljna korisničkom podrškom. S druge strane, čak se 77% ispitanika slaže da su zaposlenici uvijek ljubazni prema njima, dok se njih 81% slaže da su im ti isti zaposlenici uvijek dostupni. Ljubaznost i dostupnost zaposlenika igra važnu ulogu u oblikovanju iskustva korisnika budući da su zaposlenici prvi kontakt koji korisnik ima sa poduzećem, točnije oni su glasnogovornici poduzeća.

Međutim, ispitanici su bili podijeljeni oko tvrdnje da zaposlenici razumiju njihove specifične potrebne. 51 ispitanik je naveo kako se niti slaže niti ne slaže sa navedenom tvrdnjom, njih 66 smatra kako se njihove specifične potrebe razumiju dok se 34 ispitanika ne slažu sa tvrdnjom da se njihove specifične potrebe razumiju. Ovu tvrdnju slijedi i na neki način potvrđuje tvrdnja da mobilni operater prilagođava usluge individualnim potrebama korisnika. Sljedeći grafik prikazat će rezultate odgovora na navedenu tvrdnju.

**Grafikon 8. Mobilni operater prilagođava usluge mojim individualnim potrebama (n=151).**

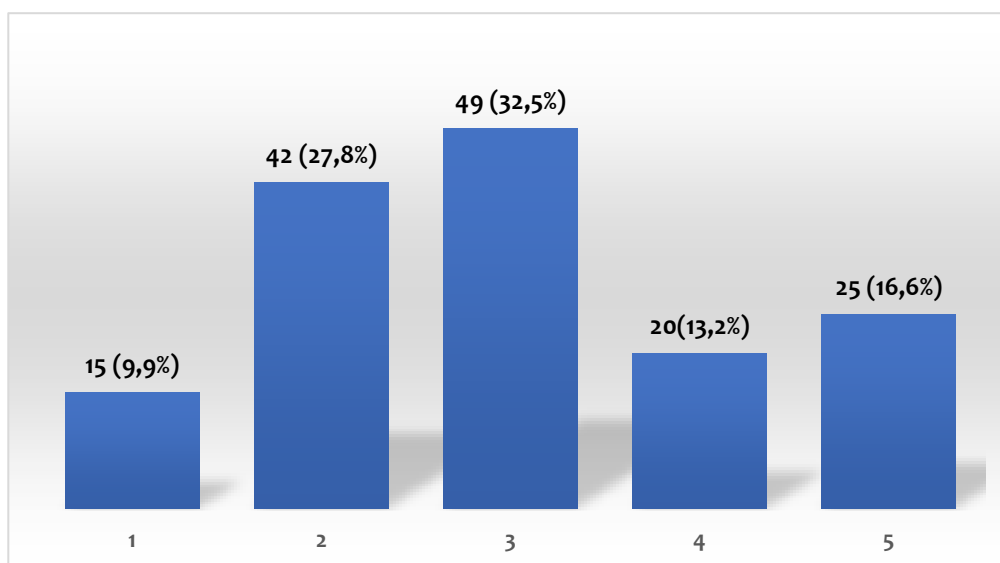


Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu

Vidljivo je kako se 47 ispitanika niti može niti nemože složiti sa tim da operater prilagođava usluge individualnim potrebama njih samih. Zanimljivo je kako je približno podjednak omjer onih ispitanika koji se slažu sa navedenom tvrdnjom, njih 51, dok se 43 ispitanika ne slažu sa navedenom tvrdnjom. Dodatna potvrda neprilagodbe potrebama korisnika dobivena je rezultatima na tvrdnju usluge mog operatera nisu komplicirane. Čak 121 ispitanik smatra da su usluge njihovog operatera komplicirane. Samo 30 ispitanika smatra kako usluge koje nudi njihov operater nisu komplicirane.

Dvije su tvrdnje koje su direktno pokazale što ispitanici misle o brizi operatera za njih kao njihove korisnike. Ispitanici su upitani da izraze stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama: mobilni operater brine o mojim problemima te kada se obratim mobilnom operateru vezano uz neki problem, znam da će on brzo biti otklonjen.

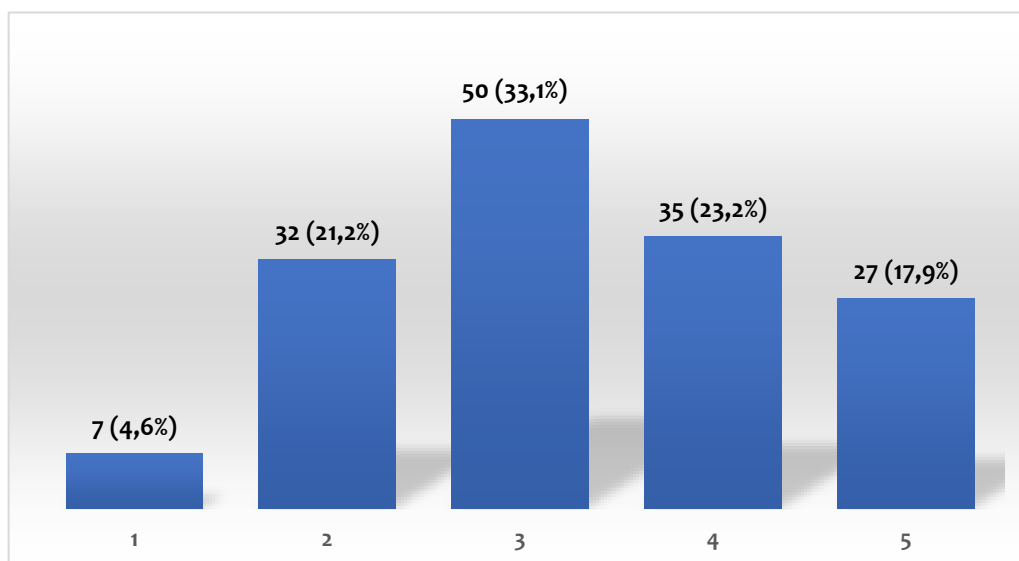
**Grafikon 9. Mobilni operater brine o mojim problemima (n=151).**



*Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu*

Vidljivo je kako čak 57 ispitanika smatra kako se operater ne brine o njihovim problemima što je 38% ispitanika. 49 ispitanika, se niti slaže niti ne slaže, dok 45 ispitanika misli da operater brine o njihovim problemima.

**Grafikon 10. Kada se obratim mobilnom operateru vezano uz neki problem, znam da će on brzo biti otklonjen (n=151).**



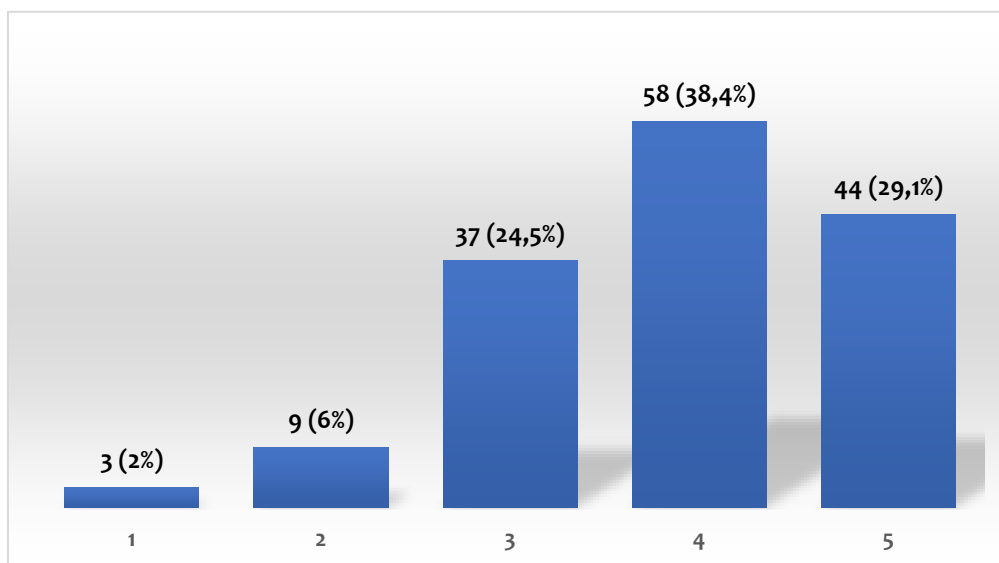
*Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu*

50 ispitanika se ne može niti složiti niti ne složiti sa tvrdnjom da će njihov problem biti brzo otklonjen, kada se obrate operateru za pomoć. 62 ispitanika smatraju kako će im problem biti brzo otklonjen ako ga prijave, dok 39 ispitanika misli u potpunosti drugačije.

Nadalje, ispitanici su uvelike izrazili slaganje sa tvrdnjama o zadovoljstvu sa web stranicama operatera, jačinom signala te općenito odnosom operatera prema njima. 68% ispitanika (njih 103) zadovoljno je jačinom signala, njih 95 odnosno 63% zadovoljno je web stranicama operatera dok 84 ispitanika izražavaju zadovoljstvo sa odnosom operatera prema njima. Sveukupno zadovoljstvo operaterom izrazila su 102 ispitanika dok je njih samo 12 imalo drugačije mišljenje. Samo se 37 ispitanika nije moglo odlučiti o sveukupnom zadovoljstvu operaterom što pokazuje i sljedeći grafikon.



**Grafikon 11. Sveukupno, zadovoljan/na sam svojim operaterom (n=151).**

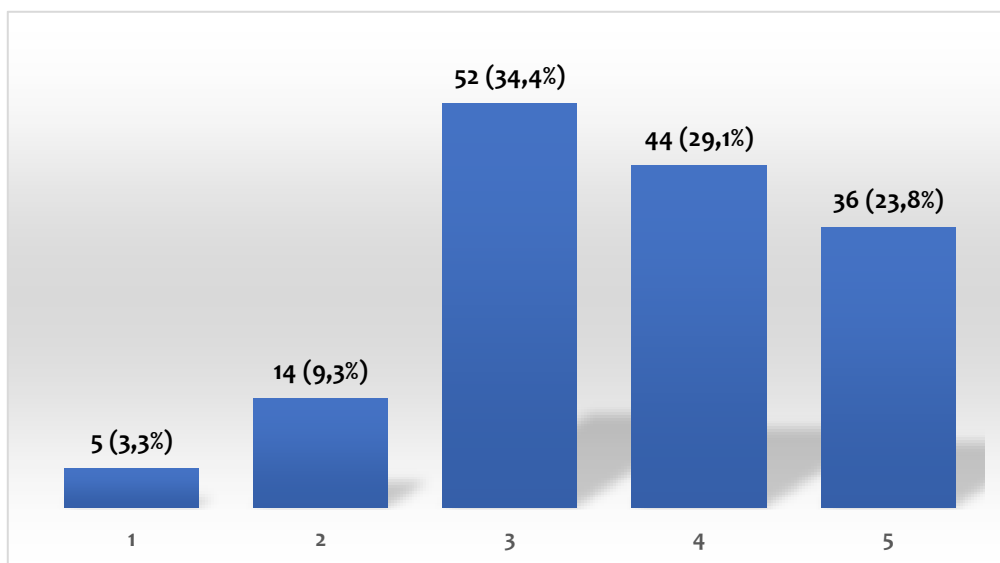


*Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu*

Međutim, kada su upitani jesu li zadovoljni uslugom koju im nudi operater, ispitanici su dali drugačije odgovore. Njih 49 nije oduševljeno uslugom, a 58 ispitanika je. Čak su 44 ispitanika za ovu tvrdnju naveli kako se niti slažu niti ne slažu. Ali, 105 ispitanika je navelo kako operater čije usluge koriste ima dobru reputaciju na tržištu, njih 32 smatra kako reputacija nije toliko dobra, dok svega 14 ispitanika smatra kako je reputacija njihovog operatera loša.

Konačno, ispitanici su upitani namjeravaju li u budućnosti koristiti usluge mobilnog operatera jeer im se sviđa biti povezan sa tim operaterom te bi li preporučili svog operatera obitelji, poznanicima i prijateljima.

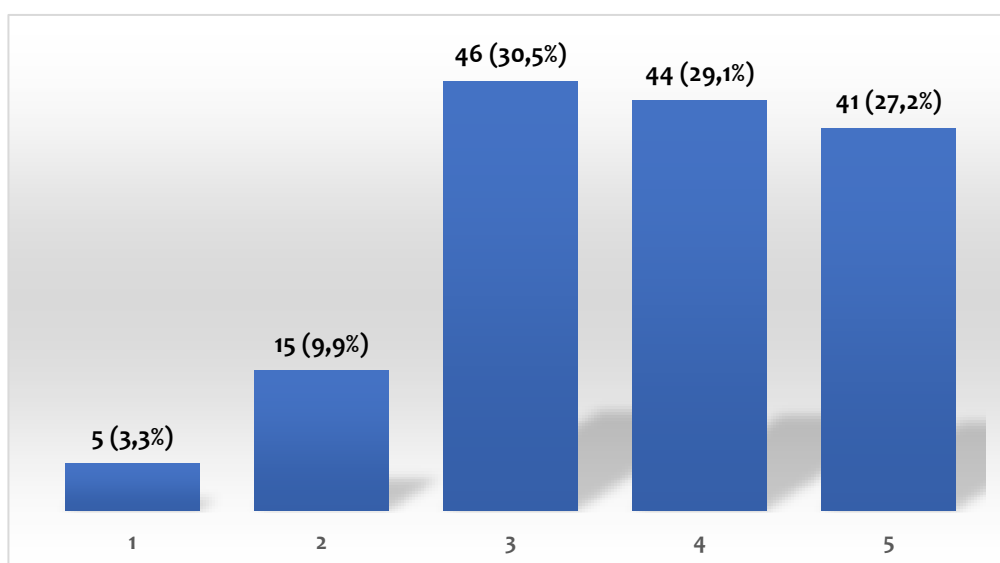
**Grafikon 12. I u budućnosti namjeravam koristiti usluge mobilnog operatera jer mi se sviđa biti povezan sa njim (n=151).**



*Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu*

Vidljivo je kako čak 80 ispitanika namjerava u budućnosti koristiti usluge mobilnog operatera jer im se sviđa povezanost, dok 19 ispitanika ne namjerava u budućnosti koristiti usluge mobilnog operatera. 52 ispitanika nisu mogla potvrditi korištenje usluge u budućnosti ili odlazak od operatera.

**Grafikon 13. Svog mobilnog operatera preporučio/la bih obitelji, prijateljima i poznanicima (n=151).**



*Izvor: izrada autorice na temelju podataka zabilježenih u Google obrascu*

Zanimljivo je kako bi čak 85 ispitanika preporučilo svog operatera, dok njih 46 ne može konkretno izraziti slaganje sa navedenom tvrdnjom. Samo 20 ispitanika svog operatera nebi preporučilo obitelji, prijateljima i poznanicima.

#### **4.4. DISKUSIJA**

Na temelju prethodno analiziranih istraživanja, uočljive su poveznice između načina na koji se kreira korisničko iskustvo te na koji korisnici telekomunikacijskih usluga percipiraju to isto iskustvo.

Istraživanja autora Joshi, S., Nguyen, B., Mutum, D. definirala su elemente korisničkog iskustva te su pobliže pojasnili zašto se elementima korisničkog iskustva poput povjerenja, usluge, ponude i sl. mora upravljati. Naime, zaključci navedenih autora bili su kako prvenstveno svi elementi korisničkog iskustva moraju biti definirani te kako mora postojati obrazac za upravljanje pojedinim elementom. Nadalje, autor Wen-Bao, L. definirao je kako korisnici promatraju korisničko iskustvo te kako elementi se koje poduzeće kreira ustvari reflektiraju na samog korisnika. Istraživački pristup korisničkom iskustvu autora Vahid, P., Alireza, M., Susan, G. definirao je kako poduzeće informacije o korisniku mora prikupljati od samog korisnika te kako moraju na korisničko iskustvo gledati kao na cijeli proces. Zaključci doneseni u gore navedenim istraživanjima podudaraju se sa zaključcima provedenom istraživanja u radu.

Analiza dubinskih intervjuja sa zaposlenicima A1 Hrvatska pružila je uvid u način kreiranja korisničkog iskustva. Analiza je pokazala kako zaposlenici prilikom kreiranja korisničkog iskustva u fokusu imaju isključivo korisnika. Kreiranjem korisnikovog puta (*eng. customer journey*), provođenjem intervjuja sa korisnicima te analizom trenutaka istine između operatera i korisnika, zaposlenici na brojne načine razmišljaju kako doći do što više podataka o potrebama i željama korisnika te o ponašanju korisnika. Ulažu velike napore u stavljanje korisnika u fokus, ne samo poslovanja svog odjela, nego i cijelog poduzeća. Nadalje, analiza je također pokazala kako su zaposlenici zadovoljni korporativnom kulturom, odnosom među zaposlenicima te kako znaju koji su im ciljevi i strategije za daljnje poslovanje.

Zaposlenici su istaknuli kako postoje procesi koji su zastarjeli i koji stoje na putu kreiranja boljeg korisničkog iskustva. Analiza intervjua provedenih sa korisnicima A1 pokazala je kako se naponi operatera i njihovih zaposlenika manifestiraju u zadovoljstvu korisnika. Korisnici A1 su zadovoljni uslugom koju koriste, imaju znanja o uslugama, imaju povjerenja u zaposlenike mobilnog operatera te imaju povjerenja u službu za korisnike. Međutim, navode kako bi ipak neke stvari htjeli promijeniti. Izrazili su želju da usluge budu kreirane prema individualnim potrebama, nikako ne žele da ih se poziva i da im se nude usluge te su naveli kako su cjenovno osjetljivi točnije htjeli bi imati niže cijene usluga. Svoja očekivanja postavljaju jako nisko, očekuju samo dobar signal da mogu koristiti uslugu, ali u cijelosti navode kako su zadovoljni i imaju pozitivno iskustvo.

S druge strane analiza intervjua sa zaposlenicima i korisnicima HTa dala je drugačije rezultate. Zaposlenici HTa nisu zadovoljni korporativnom kulturom i orijentacijom poslovanja općenito. Smatraju kako je u poduzeću sve okrenuto prema postizanju profita te da se takvo razmišljanje prenosi sa vrha poduzeća prema nižim razinama. Nadalje, smatraju i kako korisnik nije u fokusu poslovanja i isto objašnjavaju kroz činjenicu da zaposlenici isključivo rade da bi „odradili posao“. Naveli su kako imaju dojam da se na korisnik ne misli, nego da mu se pažnja posvećuje onda kada mu se treba prodati usluga ili kada problem koji ima postaje potencijalan rizik za poduzeće.

Međutim, neovisno o razmišljanju da je orijentacija poslovanja okrenuta prema profitu, a ne prema korisniku, ispitani zaposlenici navode kako oni smatraju da bi korisnik morao biti u fokusu, ali da su hijerarhijske razine prečvrsto postavljene i ne žele mijenjati i prihvaćati prijedloge. Zaposlenici su istaknuli kako bi htjeli posvetiti više vremena kreiranju odnosa sa korisnicima, htjeli bi korisnika stavljati u fokus te smatraju kako im jedino zadovoljni korisnici mogu dugoročno održavati poslovanje. Njihove želje, navode, ostaju samo želje jer orijentacija poduzeća nije istog smjera. Također, naveli su kako je kreirano previše usluga koje ni oni sami ne znaju te kako su usluge tehnički i procesno izrazito komplicirano kreirane. Mišljenja koja su zaposlenici izrekli su, u slučaju HTa, apsolutno percipirani kod korisnika. Analiza intervjua korisnika pokazala je kako korisnici ne vjeruju operateru niti njihovim zaposlenicima. Uvelike su se složili oko mišljenja da će im zaposlenici prodati usluge iako ih oni možda ne trebaju. Apsolutno percipiraju prodaju kao forsiranje od

strane operatera kako bi operater postigao što veći profit. Smatraju kako je HTu bitan samo profit, a ne oni kao korisnici. Nisu zadovoljni niti sa rješavanjem pritužbi, korisničkom podrškom niti sa tarifama i opcijama koje su im dostupne. Imaju veliko nepovjerenje prema operateru i to potkrjepljuju navođenjem prijašnjih loših iskustva, navode kako jednostavno znaju i da u HTu lažu te uvelike navode kako su od drugih korisnika i njihovih zaposlenika čuli kako je bitan samo profit, a ne korisnik. Očekivanja su im minimalna, samo žele imati dobar signal i apsolutno ništa više. Međutim, iznenađuje činjenica da su korisnici tijekom intervjua opisivali samo nezadovoljstvo sa uslugom kroz odgovore na postavljena pitanja i kroz samu konverzaciju, ali kada su upitani kako bi opisali svoje iskustvo sa HTom apsolutno su svi naveli kako su im iskustva pozitivna.

Analiza provedenih dubinskih intervjua pokazala je se ponašanje operatera preslikava na percepciju korisnika. Korisnici A1 su zadovoljniji i svoja iskustva opisuju pozitivnije, iako imaju par problema sa uslugom. Njihova percepcija odgovara svemu što su zaposlenice A1 komunicirale. Orijehtacija A1 jest prema korisniku, što korisnici osjete, ali se svi stari procesi, za koje su zaposlenice navele da na neki način blokiraju napredak, percipiraju kao problemi kod korisnika. Očekivanja korisnika su i problem i na neki način prednost. Problem su jer su zaista minimalna i navedeno pokazuje kako se svi naponi poduzeća ne preslikaju na iskustvo korisnika. Ostavljen je veliki prostor u odnosu A1 i korisnika za napredak u premašivanju očekivanja. Upravo to je i donekle prednost. Naime, sve što operater napravi, a da je premašilo očekivanja, korisnika će ostaviti oduševljenim i iznimno zadovoljnim. Poduzeće mora iskoristiti ove prilike. Korisnici HTa isto tako percipiraju sve aktivnosti operatera, ali na drugačiji način odnosno negativno. Njihova percepcija također odgovara navodima zaposlenika. Korisnici nisu zadovoljni odnosom sa operaterom i isto su argumentirali kroz razgovor. Navedena orijentacija prema profitu osjeti se kod korisnika i kod zaposlenika. Zaposlenici su glavni ambasadori poslovanja poduzeća i poduzeća općenito te svoje nezadovoljstvo i razmišljanja indirektno projeciraju na korisnika. Korisnici imaju minimalna očekivanja i u razgovorima se primijetila njihova nervozna i donekle isfrustrirana neverbalna komunikacija. Međutim, korisnici su naveli kako su im iskustva pozitivna. Očekivanja su im postavljena na toliko niskoj razini, da zanemaruju sva loša iskustva koje dožive u kontaktima sa operaterom i smatraju svoje iskustvo

pozitivnim. HT mora poraditi na provođenju korporativne kulture koja je orijentirana prema korisniku i koju će prvo njihovi zaposlenici tako percipirati. Potom moraju poraditi na odnosu sa korisnikom te iskoristiti niska očekivanja kako bi ponudili dodane vrijednosti koje će se kod korisnika potencijalno pozitivno percipirati i učiniti korisnika stvarno zadovoljnim.

Istraživanje provedeno anketnim upitnikom potvrdilo je određene zaključke dobivene provedenim intervjuiima te je dalo i dodatan uvid u iskustva korisnika. Istraživanje je obuhvatilo i dodatnog operatera TELE 2 te korisnike poduzeća koja su u vlasništvu Hrvatskog Telekoma i A1 Hrvatska, točnije BONBONA i TOMATO. Korisnici su naveli također kako imaju problem sa percipiranjem načina na koji operater rješava njihove probleme, vremena koje im za to treba i načina na koji se operater brine o njima. Korisnici su u globalu zadovoljni sa zaposlenicima te uslugama poduzeća te uslugama koje poduzeće nudi (posebice sa signalom). Uvelike smatraju kako usluge nisu prilagođene individualno njima, ali s opet zadovoljni cijenama usluga. Određeni dio korisnika ipak je cjenovno osjetljiv. Sveukupno su zadovoljni operaterima i preporučili bi njihove usluge svojoj obitelji, prijateljima i poznanicima. Vidljivo je kako rezultati pokazuju da korisnici žele da se operateri više posvete njihovim problemima i općenito brizi o njima, ali su s druge strane zadovoljni odnosom. Navedeno samo pokazuje kako su očekivanja korisnika stvarno niska te kako ih poduzeća vrlo lako, sa malim pomacima u poslovanju mogu premašiti.

Korisničko iskustvo ima jako veliki utjecaj na telekomunikacijsko tržište u Republici Hrvatskoj jer je upravo ono izvor mogućnosti za dugoročno poslovanje operatera. Menadžerima i rukovoditeljima korisničkog iskustva u telekomunikacijskim poduzećima u Republici Hrvatskoj preporuča se definirati što je moguće više trenutaka istine kako bi mogli pratiti korisnikov put i njegovo iskustvo u interakcijama sa poduzećem. Nadalje, preporuča se provoditi interna istraživanja korisničkog iskustva u kojima će se istraživati korisnikovo razmišljanje, obrasci ponašanja te u kojima će se moći ispitati korisnika o elementima za koje on/ona smatra da poduzeće treba promijeniti kako bi se mogao graditi dugoročan odnos. Također, menadžerima i rukovoditeljima se posebno preporuča razrada načina rješavanja poteškoća korisnika i edukacija djelatnika u vezi rješavanja poteškoća. Preporuča

se također ponovna izgradnja povjerenja između poduzeća i korisnika kako bi korisnici stvarno mogli vjerovati svim informacijama koje dobiju od zaposlenika.

#### **4.5. OGRANIČENJA ISTRAŽIVANJA I SMJERNICE ZA BUDUĆA ISTRAŽIVANJA**

Kao i svako drugo istraživanje i ovo istraživanje ima određena ograničenja. Istraživanje je provedeno sa zaposlenicima operatera koji su bili ograničeni u davanju informacija o poslovanju. Također, izviđajno istraživanje je provedeno na relativno malom broju zaposlenika te bi se u buduće istraživanje trebalo provesti na puno većem broju zaposlenika koji bi obuhvatili različite dijelove poslovanja operatera. Intervjuirani su korisnici koji su bliski autorici rada te bi buduća istraživanja trebala obuhvatiti puno veći broj korisnika koji bi obuhvatio korisnike iz cijele Republike Hrvatske i različitih demografskih obilježja.

Nadalje, jedno od ograničenja jest i broj ispitanika obuhvaćen u opisnom istraživanju. 151 korisnik, telekomunikacijskih usluga je relativno mali broj korisnika te bi u budućim istraživanjima broj ispitanika trebalo povećati kao i obuhvatiti korisnike različitih demografskih obilježja. Izvan kontrole je svakako bio i fokus ispitanika dok su popunjavali anketni upitnik te njihova iskrenost u popunjavanju. Na fokus može utjecati vrijeme koje je potrebno za ispunjavanje upitnika te je vrlo važno voditi računa o trajanju upitnika i načinu na koji je kreiran.

Preporuke za buduća istraživanja uključuju organiziranje fokus skupina, provođenje većeg broja dubinskih intervjua i sa zaposlenicima i korisnicima poduzeća. Preporuča se istraživanja provoditi konstantno, definirati što je više moguće trenutaka istine te upravljati iskustvom korisnika u svakom trenutku. Potrebno je pažljivo odabrati korisnike različitih demografskih obilježja koji će prikazati cjelovitu sliku percepcije korisnika. Nužno je uključiti u samo kreiranje istraživanja stručnjake različitih područja poput psihologije, marketinga te financija.

## 5. ZAKLJUČAK

Telekomunikacijska industrija je jedna od najbrže rastućih i najinovativnijih industrija. Kroz ovaj rad dan je uvid u kreiranje korisničkog iskustva na telekomunikacijskom tržištu u Republici Hrvatskoj te je istražena percepcija iskustva od strane korisnika mobilnih operatera u Republici Hrvatskoj.

Provedeno istraživanje pokazalo je kako aktivnosti operatera, u vidu keriranja korisničkog iskustva i upravljanja odnosima s korisnicima, imaju direktan i jak utjecaj na percepciju korisnika. Korisnici osjete sve napore koje operateri ulažu u međusobne odnose te ih percipiraju ili pozitivno ili negativno, ovisno o iskustvu koje su imali u kontaktu sa poduzećem. Očekivanja korisnika su niska, što otvara mogućnost operaterima za upravljanje iskustvom korisnika i premašivanju tih očekivanja kroz orijentaciju poslovanja i stavljanje korisnika u fokus. Istraživanje je također pokazalo kako je potrebno kontinuirano preispitivati i rukovoditi korisničko iskustvo kako bi operateri brzo mogli reagirati na bilo kakve promjene kod korisnika, u odnosu korisnika i operatera te u samom percipiranom iskustvu korisnika.

Iskustvo korisnika oblikuje se kod svakog kontakta sa operaterima, čak i onda kada operater i/ili korisnik nisu svjesni tog kontakta. Orijetacija poslovanja prema korisniku odnosno klijentu budućnost je poslovanja. Na telekomunikacijskom tržištu u Republici Hrvatskoj, koje je izrazito zasićeno i konkurento, razliku za korisnika može učiniti samo izvanredno iskustvo. Utjecaj iskustva korisnika je jako izražen jer direktno utječe na poslovanje telekomunikacijskih operatera. Korisnik će percipirati iskustvo te će postupati u skladu sa svojim emocijama i stanjem svijesti. Kako bi telekomunikacijski operateri poslovali dugoročno i kako bi održavali profitabilnost poslovanja, moraju korisnika staviti u fokus poslovanja, upravljati korisničkim iskustvom te svakodnevno raditi na razvijanju odnosa sa korisnikom.



## POPIS LITERATURE

1. Akroush, M., Dahiyat, S., Gharaibeh, H., Abu-Lail, B. (2011). Customer relationship management implementation, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 21 No. 2, pp. 158-190. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/10569211111144355> [23.8.2019.]
2. Almossawi, M. (2012). Customer Satisfaction in the Mobile Telecom Industry in Bahrain: Antecedents and Consequences, *International Journal of Marketing Studies*. 4.10.
3. Apostolos, G., Pinelopi, A., Evangelos, T. (2016). The role of corporate image and switching barriers in the service evaluation process: evidence from the mobile telecommunications industry, *EuroMed Journal of Business*, Vol. 11 Iss 1 pp. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1108/EMJB-01-2015-0002> [30.8.2019.]
4. Becker, L. (2018). Methodological proposals for the study of consumer experience. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 21(4), 465–490. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/QMR-01-2017-0036> [30.8.2019.]
5. Carter, T.J., Gilovich, T. (2010). The relative relativity of material and experiential purchases, *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 98, No 1., 146–59.
6. Chen, I., Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM), *Business Process Management Journal*, Vol. 9 No. 5, pp. 672-688. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/14637150310496758> [20.8.2019.]
7. Chikweche, T., Fletcher, R. (2013). Customer relationship management at the base of the pyramid: myth or reality?, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 30 No. 3, pp. 295-309. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/07363761311328964> [20.8.2019.]

8. Dalla Pozza, I., Goetz, O., Sahut, J. M. (2018). Implementation effects in the relationship between CRM and its performance. *Journal of Business Research*, 89, 391–403. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.02.004> [23.8.2019.]
9. Dinulescu, C.C., Visinescu, L.L., & Prybutok, V.R. (2018). Proactive management of customer relationship quality: an empirical investigation of mobile phone companies, *Journal of Decision Systems*, 27, 187-211
10. Državni zavod za statistiku (2019). Dostupno na: [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr) , [https://www.dzs.hr/Hrv\\_Eng/publication/2018/07-01-03\\_01\\_2018.html](https://www.dzs.hr/Hrv_Eng/publication/2018/07-01-03_01_2018.html) [15.9.2019.]
11. Farid, E., (2000). Creating a winning corporate culture: experience inside the Asian telecommunications industry, *European Business Review*, Vol. 12 Issue: 3, pp.148-156. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/09555340010371818> [30.8.2019.]
12. Haislip, J. Z., & Richardson, V. J. (2017). The effect of Customer Relationship Management systems on firm performance. *International Journal of Accounting Information Systems*, 27, 16–29. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.accinf.2017.09.003> [23.8.2019.]
13. HAKOM (2019.) , dostupno na [www.hakom.hr](http://www.hakom.hr)
14. Hwang, J. and Seo, S. (2016). A critical review of research on customer experience management, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 28 No. 10, pp. 2218-2246. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-04-2015-0192> [16.8.2019]
15. Joshi, S. (2014.). Customer experience management: An exploratory study on the parameters affecting customer experience for cellular mobile services of a telecom company, *Procedia - Social and Behavioral Sciences* 133 ( 2014 ) 392 – 399.
16. Kandampully, J., Zhang, T., Jaakkola, E. (2018). Customer experience management in hospitality, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 30 No. 1, pp. 21-56. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/IJCHM-10-2015-0549> [23.8.2019.]

17. Kesić T. (2006.). Ponašanje potrošača, 2. izmijenjeno i dopunjeno znanje, Opinio, Zagreb
18. Ketter, E. (2018). It's all about you: destination marketing campaigns in the experience economy era, *Tourism Review*, Vol. 73 Issue: 3, pp.331-343. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/TR-03-2017-0053> [13.8.2019.]
19. Klaić, A., Turek, F. (2002). Nacionalna sigurnost i telekomunikacije, Međunarodne
20. Li, Y., Huang, J., Song, T. (2018). Examining business value of customer relationship management systems: IT usage and two-stage model perspectives. *Information & Management*. Dostupno na: <https://doi.org/10.1016/j.im.2018.07.012> [20.8.2019.]
21. Liraz, M. (2019). The Psychology of Customer Experience, in Gali Einav (ed.) Digitized, pp.87 – 98
22. Nguyen, B., Mutum, D. (2012). A review of customer relationship management: successes, advances, pitfalls and futures, *Business Process Management Journal*, Vol. 18 No. 3, pp. 400-419. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/14637151211232614> [20.8.2019.]
23. Omachonu, V., Johnson, W. and Onyeaso, G. (2008). An empirical test of the drivers of overall customer satisfaction: evidence from multivariate Granger causality, *Journal of Services Marketing*, Vol. 22 No. 6, pp. 434-444. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/08876040810901855> [30.8.2019.]
24. Ozretić Došen, Đ. (2010). Osnove marketinga usluga, drugo izmijenjeno i dopunjeno izdanje, Mikrorad, Zagreb
25. Pine II, B & H Gilmore, J. (2013). The experience economy: past, present and future. Dostupno na: <https://doi.org/10.4337/9781781004227.00007> [16.8.2019]
26. Pine II, B.J. and J.H. Gilmore (2011). *The Experience Economy*, Updated Edition, Boston, MA: Harvard Business Review Press, pp. 19.-21.
27. Rakshit, N., Eyob, K., (2013). Customer-perceived relationship quality and satisfaction: A case of Ethiopian Telecommunication Corporation, African

- Journal of Economic and Management Studies, Vol. 4 Issue: 1, pp.109-121.  
Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/20400701311303186> [30.8.2019.]
28. Renko, N. (2009). Strategije marketinga. Zagreb: Ljevak
29. Roos, I., Friman, M. (2008). Emotional experiences in customer relationships – a telecommunication study, International Journal of Service Industry Management, Vol. 19 No. 3, pp. 281-301. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/09564230810874986> [30.8.2019.]
30. Schmitt, B., Zarantonello, L. (2013). Consumer Experience and Experiential Marketing: A Critical Review. Review of Marketing Research, 25–61. Dostupno na: [https://doi.org/10.1108/s1548-6435\(2013\)0000010006](https://doi.org/10.1108/s1548-6435(2013)0000010006) [16.8.2019]
31. Shaw, C., Ivens, J. (2002). Building great customer experiences, New York , Palgrave Macmillan, str 6.
32. Singh, N., Krishnamurthy, S., Javalgi, R., Radulovich, L., Pendleton, G. and Scherer, R. (2005). Sustainable competitive advantage of internet firms, International Marketing Review, Vol. 22 No. 6, pp. 658-672. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/02651330510630276> [16.8.2019]
33. Solimun, S., Fernandes, A. (2018). The mediation effect of customer satisfaction in the relationship between service quality, service orientation, and marketing mix strategy to customer loyalty, Journal of Management Development, Vol. 37 No. 1, pp. 76-87. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/JMD-12-2016-0315> [23.8.2019.]
34. Klaić, A., Turek, F. (2002): Nacionalna sigurnost i telekomunikacije Međunarodne studije, časopis za međunarodne odnose, vanjsku politiku i diplomaciju, 2(4), str. 97-112.
35. Thompson, C.J., Locander, W.B., Polio, H.R. (1989). Putting consumer experience back into consumer research: the philosophy and method of existential-phenomenology, Journal of Consumer Research, Vol. 16 No. 2, pp. 133-146.
36. Vahid, P., Alireza, M., Susan, G., (2009). Importance-performance analysis of service attributes and its impact on decision making in the mobile

- telecommunication industry, *Measuring Business Excellence*, Vol. 13 Issue: 1, pp.82-92. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/13683040910943072> [30.8.2019.]
37. Vranešević T., Pandža Bajs I., Mandić M. (2018). Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Accent d.o.o., Zagreb
38. Wen-Bao, L., (2010). Establishment of an experience value model, *International Journal of Commerce and Management*, Vol. 20 Iss 2 pp. 151 – 166. Dostupno na: <http://dx.doi.org/10.1108/10569211011057263> [30.8.2019.]
39. Winer, R. S. (2001). A Framework for Customer Relationship Management. *California Management Review*, 43(4), 89–105. Dostupno na: <https://doi.org/10.2307/41166102> [20.8.2019.]
40. ZAKON.HR (2019), dostupno na <https://www.zakon.hr/z/182/Zakon-o-elektroni%C4%8Dkim-komunikacijama>
41. Zineldin, M. (2006). The royalty of loyalty: CRM, quality and retention. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430–437. Dostupno na: <https://doi.org/10.1108/07363760610712975> [20.8.2019.]

## POPIS GRAFIKONA

Grafikon 1. Dob ispitanika .....	43
Grafikon 2. Odabir operatera.....	44
Grafikon 3. Moj mobilni operater je pouzdan (n=151).....	45
Grafikon 4. Usluge mog mobilnog operatera pružaju mi dobru vrijednost za novac (n=151).....	45
Grafikon 5. Zadovoljan/na sam visinom računa (n=151). ....	46
Grafikon 6. U slučaju da drugi mobilni operater nudi niže cijene svojih usluga za otprilike 10% i dalje bih koristio/la usluge trenutnog operatera (n=151). ....	47
Grafikon 7. Služba za korisnike mobilnog operatera mi jasno daje upute (n=151).. .....	47
Grafikon 8. Mobilni operater prilagođava usluge mojim individualnim potrebama (n=151).....	48
Grafikon 9. Mobilni operater brine o mojim problemima (n=151).....	49
Grafikon 10. Kada se obratim mobilnom operateru vezano uz neki problem, znam da će on brzo biti otklonjen (n=151). ....	50
Grafikon 11. Sveukupno, zadovoljan/na sam svojim operaterom (n=151). ....	51
Grafikon 12. I u budućnosti namjeravam koristiti usluge mobilnog operatera jer mi se sviđa biti povezan sa njim (n=151). ....	52
Grafikon 13. Svog mobilnog operatera preporučio/la bih obitelji, prijateljima i poznanicima (n=151).....	52

## POPIS SLIKA

<i>Slika 1. Četiri temeljna elementa za ostvarivanje dugoročnih odnosa.....</i>	14
<i>Slika 2. Osam elemenata korisničkog iskustva.....</i>	21
<i>Slika 3. Udio operatera pokretnih komunikacijskih mreža obzirom na broj korisnika .....</i>	30

## PRILOZI

### PRILOG 1. PODSJETNIK ZA DUBINSKI INTERVJU – ZAPOSLENICI A1 I HT

Cilj dubinskog intervjua jest istražiti način na koji zaposlenici u poduzećima A1 i HT pristupaju kreiranju korisničkog iskustva. Podatke iz dubinskog intervjua iskoristit će se kao vodič za provođenje dubinskih intervjua sa korisnicima usluga A1 i HT te kao podloga za sekundarno istraživanje koje će se provesti pomoću anketnog upitnika.

Intervju će biti podijeljen u 3 dijela: korporativna kultura i orijentacija poslovanja, elementi korisničkog iskustva te očekivanja koja poduzeće ima od istog.

Dubinski intervjui trajat će do 30 minuta sa svakim ispitanikom. Intervju je potpuno anonimno.

#### ISPITANIK

- spol
- dob
- zanimanje
- stupanj obrazovanja

**KORPORATIVNA KULTURA I ORIJENTACIJA POSLOVANJA** – *kao jedan od elemenata korisničkog iskustva korporativna kultura i percepcija iste od strane zaposlenika je jako važna. Potrebno je istražiti jesu li zaposlenici koji rade u korisničkom iskustvu uopće zadovoljni svojim poslom, što bi mijenjali te kako to utječe na samo kreiranje korisničkog iskustva (projeciraju li u radu svoje zadovoljstvo ili nezadovoljstvo). Nezadovoljan zaposlenik to projecira na svoj posao pa indirektno na korisnika.*

- Možete li opisati kakva je korporativna kultura unutar Vaše kompanije? Kako biste ju opisali?
- Molim Vas da mi ukratko opišete svojim riječima kako je orijentirano poslovanje unutar Vaše kompanije?
- Smatrate li da je orijentacija poslovanja Vašeg poduzeća implementirana u korporativnu kulturu?
- Nalazite se u ulozi predsjednika uprave telekomunikacijskog poduzeća. Imate mogućnost promijeniti korporativnu kulturu. Molim Vas da mi ukratko opišete kako biste ju mijenjali i zašto?

**ELEMENTI KORISNIČKOG ISKUSTVA** - *istražiti kako kreiraju korisničko iskustvo, što uzimaju u obzir, na koji način bi ga mijenjali. Potrebno je saznati kako pristupaju korisniku, smatraju li da se korisničkim iskustvom upravlja kroz svaki trenutak istine ili imaju drugačiji stav i mišljenje. Ovo su odgovori koji moraju dati smjernicu za potrošače – odnosno sve što oni ovdje kažu da se kreira i kako se kreira korisnik bi trebao percipirati.*

- Molim Vas da mi ukratko pojašnite što bi za Vas bili elementi korisničkog iskustva? Zašto baš ti elementi?



- Smatrate li da postoje još neki elementi koji bi mogli pridonijeti korisničkom iskustvu?
- Koliko ste često u kontaktu sa korisnicima? Na koji način dobivate informacije o korisnicima?
- Da imate mogućnost promijeniti 3 stvari kod kreiranja korisničkog iskustva koje bi to tri stvari bile i zašto?
- Na koji način istražujete korisničko iskustvo? Koji su elementi ključni za prepoznavanje uspješnosti kreiranja korisničkog iskustva?
- Što je po Vama osobno najvažnije za uspješno upravljanje korisničkim iskustvom?
- Imate li definirane sve trenutke istine? Smatrate li da definiranje trenutaka istine može pomoći u kreiranju i rukovođenju korisničkim iskustvom?
- Što konkretno želite postići u odnosu sa svojim korisnicima?
- Koji su dijelovi poduzeća po Vama ključni za pozitivno korisničko iskustvo?
- Kako upravljate iskustvom nezadovoljnih korisnika? Moim Vas da mi to ukratko pojasnite.
- Kako biste postigli lojalnost korisnika?
- Kako biste ubuduće u doba ekonomije iskustva dodatno razvijali korisničko iskustvo?

**OČEKIVANJA OD KREIREANOG KORISNIČKOG ISKUSTVA – *istražiti što zaposlenici očekuju od svega što kreiraju, što misle o industriji.***

- Što očekujete od keriranog korisničkog iskustva? Molim Vas da mi navedeno ukratko opišete.
- Smatrate li da telekomunikacijskoj industriji u RH dovoljno orijentirana prema korisnicima? Molim Vas da ukratko objasnite svoje mišljenje.

## **PRILOG 2. PODSJETNIK ZA DUBINSKI INTERVJU – KORISNICI A1 I HT**

Cilj dubinskog intervjua sa korisnicima usluga HT i A1 jest istražiti način na koji percipiraju kreirano korisničko iskustvo. Za kreiranje ovog podsjetnika za dubinski intervju poslužila je analiza dubinskih intervjua provedenih sa zaposlenicima poduzeća A1 i HT. Konačno podaci iz ovih intervjua koristit će se za kreiranje anketnog upitnika u sklopu sekundarnog istraživanja.

Intervju će biti podijeljen u 3 dijela: korištenje usluga, kontakt sa poduzećem te očekivanja koja korisnik ima.

Dubinski intervju trajat će do 30 minuta sa svakim ispitanikom. Intervju je potpuno anoniman.

### **ISPITANIK**

- spol
- dob
- zanimanje
- stupanj obrazovanja

**USLUGA (KORIŠTENJE USLUGE)** – *korisnici bi trebali znati koje usluge točno koriste, kako su kreirane, što obuhvaćaju i ima li kompanija neku drugu uslugu koja bi korisniku više odgovarala (podudaraju li se aktivirane i korištene usluge sa potrebama i željama). Također, budući da je usluga (njeno korištenje, dostupnost) jedan od najvažnijih elemenata korisničkog iskustva potrebno je provjeriti jesu li korisnici uopće zadovoljni sa uslugom koju koriste ili su im očekivanja veća (zlatno pravilo usluga).*

- Možete li mi pojasniti koje telekomunikacijske usluge koristite? Zna li što sve te usluge uključuju?
- Zašto imate aktivne usluge baš u HT/A1?
- Je li Vam poznato koje su Vam još usluge od HT/A1 dostupne?
- Smatrate li da usluga koju koristite u potpunosti odgovara onome što Vama treba ili što želite koristiti?
- Na koji način ste aktivirali uslugu? Jeste li prilikom aktivacije imali sve informacije (znali sve informacije) o usluzi koje će Vam se aktivirati?
- Imate mogućnost promijeniti svoju trenutno uslugu koju koristite. Kako biste ju promijenili i zašto?
- Smatrate li da su usluge HT/A1 kreirane tako da odgovaraju korisnicima? Molim Vas da mi ukratko pojasnite svoje mišljenje.

**KONTAKT SA PODUZEĆEM** – *ovdje ću konkretno ispitati iskustvo - kontakt sa poduzećem. zadovoljstvo/nezadovoljstvo, pozivanje CC, interakcija u prodajnim mjestima, općenito interakcija sa poduzećem (trenuci istine) . Kako korisnici sve percipiraju poduzeće i na koji način se stvara njihovo iskustvo. Što oni smatraju najbitnijim, što žele mijenjati i kako, što je konkretno ono što očekuju od poduzeća.*

- Molim Vas da mi ukratko pojasnite u kojim sve situacijama dolazite u kontakt sa HT/A1. Zašto baš u tim situacijama?
- Primjećujete li HT/A1 i onda kada nemate potrebu za uslugom? U kojim je to sve situacijama?
- Koliko ste često u kontaktu sa HT/A1? Na koji način dobivate informacije koje Vam trebaju? U kojim ste situacijama u kontaktu sa HT/A1?
  
- Vjerujete li informacijama koje dobijete od HT/A1? Zašto da? Zašto ne?
- Smatrate li da su djelatnici koji Vam daju informacije kvalificirani i dovoljno iskreni? Molim Vas da mi ukratko pojasnite svoje mišljenje.
- Jeste li zadovoljni uslugom koju dobijete? Zašto da ili zašto ne?
- Što je po Vama osobno najvažnije u odnosu HT/A1 i Vas kao korisnika?
- Kako biste Vi opisali svoje iskustvo sa HT/A1? Molim Vas da mi ukratko pojasnite.
- Nalazite se u pozicija CEO HT ili A1. Imate mogućnost promijeniti apsolutno sve. Navedite mi 3 stvari koje biste promijenili i zašto?
- Biste li htjeli više biti uključeni u kreiranje usluge i sam odnos sa HT/A1. Molim Vas da mi ukratko pojasnite Vaše mišljenje.

**OČEKIVANJA** – *istražiti što korisnici očekuju poduzeća*

- Smatrate li da ono što očekujete od HT/A1 stvarno i dobijete? Zašto je to tako?
- Smatrate li da se HT/A1 o Vama dovoljno „brinu“? Zašto?
- Smatrate li da telekomunikacijske usluge mogu biti bolje/drugačije, a biti više prilagođene korisniku? Možete li mi to ukratko opisati.

### **PRILOG 3. ANKETNI UPITNIK - ISTRAŽIVANJE UTJECAJA KORISNIČKOG ISKUSTVA NA TELEKOMUNIKACIJSKOM TRŽIŠTU U REPUBLICI HRVATSKOJ**

Poštovana/Poštovani,

za potrebe pisanja diplomskog rada na diplomskom sveučilišnom studiju poslovne ekonomije smjer marketing, Ekonomskog fakulteta Sveučilišta u Zagrebu, provodi se istraživanje o utjecaju korisničkog iskustva na telekomunikacijskom tržištu u Republici Hrvatskoj.

Ukoliko koristite mobilne usluge nekog od telekomunikacijskih operatera u Republici Hrvatskoj, ljubazno Vas molim da odvojite **3 minute** vremena za popunjavanje ovog anketnog upitnika.

**Anketa je u potpunosti anonimna** te Vaši odgovori ne sadrže informacije na temelju kojih bi Vas se mogli identificirati. Od ispunjavanja anketnog upitnika možete odustati u bilo kojem trenutku.

**Sve informacije koje podijelite u sklopu ovog anketnog upitnika ostaju anonimne.**

Za sva dodatna pitanja stojim na raspolaganju te me možete kontaktirati na [ostojic.paula@gmail.com](mailto:ostojic.paula@gmail.com).

**Unaprijed Vam se zahvaljujem na sudjelovanju u anketnom upitniku i izdvojenom vremenu.**

#### **1. Spol**

- a) M
- b) Ž
- c) ne želim se izjasniti

#### **2. Dob**

- a) 18 – 25
- b) 26-35
- c) 36-45
- d) 46-55
- e) 56-65
- f) 65 – višE

#### **3. Zanimanje**

- a) Studentica / Student
- b) Student u radnom odnosu
- c) Zaposlena / Zaposlen
- d) Nezaposlena / nezaposlen
- e) Umirovljenica / Umirovljenik

#### 4. Obrazovanje

- a) Srednja škola
- b) Fakultet
- c) Magisterij znanosti
- d) Doktorat znanosti

#### 5. Molim vas navedite čije mobilne usluge koristite.

- a) HT
- b) A1
- c) TELE2
- d) BONBON
- e) TOMATO

#### 6. Molim vas da izrzite stupanj slaganja sa niže navedenim tvrdnjama ocjenama od 1 do 5 (1 označava nikako se ne slažem, 2 označava ne slažem se, 3 označava niti se slažem niti se ne slažem, 4 označava slažem se dok 5 označava slažem se u potpunosti)

- a) **Moj mobilni operater je pouzdan.**
- b) **Oduševljen/na sam uslugom koju pruža mobilni operater.**
- c) **Usluge mog mobilnog operatera pružaju mi dobru vrijednost za novac.**
- d) **Zadovoljan/na sam visinom računa.**
- e) **U slučaju da drugi mobilni operater nudi niže cijene svojih usluga za otprilike 10% i dalje bih koristio/la usluge trenutnog operatera.**
- f) **Zadovoljan/na sam korisničkom podrškom mobilnog operatera.**
- g) **Služba za korisnike mobilnog operatera mi jasno daje upute.**
- h) **Zaposlenici mobilnog operatera su mi spremni pomoći.**
- i) **Zaposlenici mobilnog operatera su uvijek ljubazni prema meni.**
- j) **Mobilni operater prilagođava usluge mojim individualnim potrebama.**
- k) **Zaposlenici mobilnog operatera su mi uvijek dostupni.**
- l) **Zaposlenici mobilnog operatera razumiju moje specifične potrebe.**
- m) **Mobilni operater brine o mojim problemima.**
- n) **Kada se obratim mobilnom operateru vezano uz neki problem, znam da će on brzo biti otklonjen.**
- o) **Zadovoljan/na sam jačinom signala mobilnog operatera.**
- p) **Zadovoljan/na sam web stranicom mobilnog operatera.**
- q) **Zadovoljan/na sam odnosom mobilnog operatera prema meni.**
- r) **Mobilni operater čije usluge koristim ima dobru reputaciju na tržištu.**
- s) **I u budućnosti namjeravam koristiti usluge mobilnog operatera jer mi se sviđa biti povezan sa njim.**
- t) **Sveukupno, zadovoljan/na sam svojim operaterom.**
- u) **Usluge mog operatera nisu komplicirane.**
- v) **Svog mobilnog operatera preporučilo/la bih obitelji, prijateljima i poznanicima.**

# ŽIVOTOPIS

## PAULA OSTOJIĆ

21.10.1992.

GUSTAVA KRKLECA 18, 10000 ZAGREB

+385 98 9380 389

[ostojic.paula@gmail.com](mailto:ostojic.paula@gmail.com)

## OBRAZOVANJE

- XV. gimnazija (MIOC) Zagreb – prirodoslovno matematička gimnazija
- Ekonomski fakultet Sveučilišta u Zagrebu
  - preddiplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije
  - diplomski sveučilišni studij poslovne ekonomije - smjer marketing

## RADNO ISKUSTVO

01. lipnja 2011.–01. listopada 2011.

- Pomoćni poslovi u odjelu Merchandise  
Metro Cash & Carry Hrvatska Jankomir 31, 10090 Zagreb (Hrvatska)  
<https://www.metro-cc.hr>

26. kolovoza 2012.–12. svibnja 2017

- Agent u Odsjeku za upravljanje korisničkim iskustvom  
Hrvatski Telekom d.d, Roberta Frangeša Mihanovića, 10110 Zagreb  
[www.hrvatskitelekom.hr](http://www.hrvatskitelekom.hr)

01. veljače 2014.–01. lipnja 2014.

- Volontiranje  
Innovation institute ( Institut za inovacije) Masarykova 28, Zagreb  
(Hrvatska)  
[www.innovation-institute.eu](http://www.innovation-institute.eu)

01. listopada 2014.–01. veljače 2015.

- Demonstrator  
Ekonomski fakultet u Zagrebu Trg J.F. Kennedyja 6, Zagreb (Hrvatska)  
[www.efzg.hr](http://www.efzg.hr)

25. srpnja 2019.–danas

- Partner vozač Uber

## **JEZICI**

- Engleski (aktivno)
- Njemački (pasivno)

## **NATJECANJA**

- Case study competition, 2017., 3. mjesto