

# ULOGA CRM-a U LOJALNOSTI KORISNIKA USLUGA

---

Filipović, Ančica

Master's thesis / Diplomski rad

2021

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:124:870861>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-09-27**

Repository / Repozitorij:

[REFST - Repository of Economics faculty in Split](#)



UNIVERSITY OF SPLIT



**SVEUČILIŠTE U SPLITU  
EKONOMSKI FAKULTET**



**DIPLOMSKI RAD**

**ULOGA CRM-a U LOJALNOSTI  
KORISNIKA USLUGA**

Mentorica:

doc.dr.sc Daša Dragnić

Studentica:

Ančica Filipović, univ.bacc.oec

Matični broj: 2192624

Split, rujan 2021.

## Sadržaj:

1. Uvod .....	3
1.1. Problem i predmet istraživanja .....	3
1.2. Ciljevi istraživanja .....	10
1.3. Istraživačke hipoteze.....	10
1.4. Metode istraživanja .....	11
1.5. Doprinos istraživanja .....	12
1.6. Struktura diplomskog rada .....	13
2. CRM i lojalnost u uslužnim djelatnostima.....	15
2.1. Pojam i dimenzije lojalnosti .....	16
2.1.1. Lojalnost u uslužnim djelatnostima .....	18
2.1.2. Segmentacija prema lojalnosti .....	22
2.1.3. Mjerenje zadovoljstva i lojalnosti .....	24
2.2. Pojam i značaj CRM-a .....	28
2.2.1. CRM u uslužnim djelatnostima .....	31
2.2.2. Segmentacija potrošača prema vrijednosti .....	33
2.2.3. Aktivnosti CRM-a i njihovo mjerenje.....	34
2.3. Utjecaj CRM-a na lojalnost .....	40
3. Empirijsko istraživanje .....	46
3.1. Metodologija istraživanja.....	46
3.2. Rezultati istraživanja.....	47
3.2.1. Struktura uzorka.....	47
3.2.2. Stavovi i ponašanje u uslužnim djelatnostima .....	50
3.3. Testiranje hipoteza i implikacije rezultata .....	58
4. Zaključak.....	65
Literatura:.....	67
Popis tablica .....	79
Popis slika .....	80
Popis grafova.....	81
Prilozi.....	82
Sažetak .....	87
Summary .....	88

# 1.Uvod

## 1.1. Problem i predmet istraživanja

U današnje vrijeme tvrtke se suočavaju sa značajnim promjenama koje utječu na njihovo poslovanje. Ono što se mijenja i time značajno utječe na poslovanje su: potrošači, tržišta, tehnologija i marketinške funkcije. Današnje tvrtke moraju upravljati čudnim paradoksom: U utrci za osvajanjem tržišnog udjela i obećanjima dobiti, tvrtka riskira (i često gubi) kupce s najvećom maržom, a time pogoršava profitabilnost, a ne poboljšava je. Poduzeća sve više primjećuju da je za uspješno poslovanje važna izgradnja stabilne baze kupaca, a ne samo pojedinačna prodaja. Tvrtka zainteresirana za izgradnju čvrste, lojalne baze klijenata koristi pristup drugačiji od pristupa tvrtke koja se fokusira samo na povećanje tržišnog udjela. Izgradnja lojalnosti zahtijeva od poduzeća da naglasi vrijednost svojih proizvoda ili usluga i da pokaže da je zainteresirano za izgradnju odnosa s kupcem. Potrebno je stvoriti lojalnost među kupcima i razumijevanje važnosti vjernih kupaca za tvrtku (Griffin, 2010).

Lojalnost se definira kao preferencija kupca prema trgovcu koja rezultira ponovnim kupovnim ponašanjem te pozitivnim stavovima i emocionalnom privrženosti. Odani kupci smatraju se iznimno vrijednim za trgovinu, a lojalnost je općenito povezana s višim razinama kvalitete usluga. Lojalnost kod kupaca se prvenstveno manifestira povećanim brojem transakcija, otvorenosću prema novim proizvodima i sudjelovanjem u programima koji zahtijevaju više osobnih i općih informacija. Postizanje visoke razine lojalnosti kod kupaca više nije samo jedan od načina povećanja profita, već je od ključne važnosti za opstanak poduzeća. Lojalnost kupca se odnosi na snagu odnosa kupac-prodavatelj (Peštek & Nožica, 2011).

Postoje tri dimenzije lojalnosti kupaca bihevioristička, stavovna i kognitivna (Jones & Taylor, 2007). Međutim, u istraživanjima se najčešće koriste dvije dimenzije, tako da će se i ovdje obraditi dvije dimenzije –bihevioristička i stavovna. Prema istraživanjima Rust et al. (2001) dvodimenzionalni model lojalnosti se pokazao kao najbolji model za upotrebu. Bihevioristička dimenzija, odnosno ponašanje, odnosi se na kupovne navike ili aktivnosti koje kupac iskazuje naspram proizvoda ili marke. Neke od načina ponašanja su ponavljanje kupnje, povećanje učestalosti i volumena kupnje i unakrsna kupnja. Stavovna dimenzija se odnosi na percepcije, stavove i emocije koje kupac iskazuje prema proizvodu ili marci. Tu

spadaju spremnost kupca da pruži pomoć ponuđaču u ispostavi proizvoda, spremnost da preporuči proizvođača drugima i stupanj diferencijacije proizvoda u očima kupca (Jones & Taylor, 2007). Evanschitzky et al. (2006) otkrili su da konkurentsko okruženje utječe na odnos između zadovoljstva i lojalnosti, a u nekim industrijama poput lokalnih telefona i zračnih prijevoznika primjećuju da je lojalnost kupaca bila visoka unatoč relativno niskoj razini zadovoljstva potrošača, ponajprije zato što potrošači nisu imali alternative. U ovom slučaju predanost, želja potrošača za održavanjem dugoročnih odnosa i rezultirajuća visoka razina lojalnosti u ponašanju, proizašla je iz odsutnosti ili nedostatka održivih alternativa i ona utječe na bihevioralnu lojalnost. S druge strane, posvećenost kontinuitetu u korištenju usluga određenog ponuđača je potrošačeva želja da ostane u vezi zato što su troškovi prebacivanja visoki ili kada potrošač uoči da su druge održive alternative rijetke. U takvim slučajevima potrošač, iz navike ili inertnosti, ne samo da nastavlja dugoročni odnos s markom ili tvrtkom, već također razvija emocionalnu privrženost, što znači da ovakav odnos utječe na stavovnu lojalnost. Dakle, potrošači mogu ostati u vezi samo zato što nemaju razloga za procjenu odnosa ili poduzimanje aktivnih mjera u potrazi za alternativnim vezama (Dowling & Uncles, 1997). Prošla istraživanja pokazuju da su visoki troškovi glavni čimbenik ostajanja u dugotrajnoj vezi (Jones, Mothersbaugh, & Beatty, 2002). Bilo zbog ponovljenih prošlih ponašanja ili visokih troškova prebacivanja, potrošač može razviti afektivan odgovor prema uslužnom poduzeću i također isključiti mogućnost alternativnih odnosa. Lojalnost kupaca promatra se kao snaga odnosa između relativnog stava pojedinca i ponovljenog pokroviteljstva. Na odnos se gleda kao na posredovanje socijalnih normi i situacijskih čimbenika. Suprotno uvriježenom mišljenju tijekom godina kako je najbitnije imati dobar proizvod, danas se zna da je najbitnije imati dobrog kupca, odnosno klijenta koji će biti vjeran gospodarskom subjektu. U svrhu osiguravanja takvih potrošača biti u što prisnijem odnosu s kupcima, poznavati njihove individualne potrebe i maksimalno im se prilagoditi kako bi se te potrebe što bolje zadovoljile (Meler & Đukić, 2007). Lojalnost je nešto što potrošači mogu pokazati brandovima, uslugama, trgovinama, kategorijama proizvoda i aktivnostima (Uncles, Dowling, & Hammond, 2002). Ehrenberg (1988) je primijetio da se lojalnost kupaca može podijeliti na brojne marke, što dovodi do poligamne lojalnosti. Kako kupci mogu imati lojalnost prema više alternativa (Yim & Kannan, 1999), moguće je razlikovati lojalnost programa od lojalnosti marki ili firmi u konceptualizaciji lojalnosti kupaca ispitivanjem je li tendencija kupca da kupuje proizvod zbog vjernosti firmi ili vjernosti potaknute elementima programa vjernosti. Dowling i Uncles (1997) primijetili su da kupac može imati lojalnost programu, a ne lojalnost marki, i u tom slučaju kada bi se poticaj povukao, „lojalno“

ponašanje bi se ugasilo, zato je važno usmjeriti pažnju kupaca prema proizvodu ili usluzi, a ne prema promotivnim premijama (Yi & Jeon, 2003).

Uslužne djelatnosti su specifične i njihova ponuda, odnosno marketinški napori koje je potrebno provesti prema ciljnom tržištu, se razlikuju od ponude poduzeća koje nudi opipljive proizvode. Tako se i lojalnost usluga razlikuje od lojalnosti brenda, budući da uslužne djelatnosti nude nematerijalne proizvode. Gremler i Brown (1996, str. 4) daju i definiciju takve lojalnosti: „Lojalnost prema uslugama je stupanj u kojem kupac pokazuje ponašanje ponovljene kupnje od davatelja usluga, ima pozitivan stav prema davatelju usluga i razmatra upotrebu samo ovog davatelja usluge kada postoji potreba za ovom uslugom.“ Razlike u lojalnosti prema kojima se očituje lojalnost usluga su (Gremler & Brown, 1996): pružatelji usluga imaju mogućnost stvoriti čvršće veze lojalnosti sa svojim klijentima nego što to imaju pružatelji opipljivih proizvoda, lojalnost je veća i više je zastupljena među potrošačima usluga nego što je među potrošačima robe, usluge pružaju više mogućnosti za osobnu interakciju što zauzvrat često pruža mogućnosti za razvoj lojalnosti, percipirani rizik često je veći pri kupnji usluga od robe, to će vjerojatnije dovesti do lojalnosti kupaca jer se lojalnost koristi kako bi se smanjio rizik, odnosno nema potrebe za rizikom ukoliko ostajemo samo pri jednom ponuđaču, kod nekih usluga, prebacivanje između davatelja usluga može uključivati određene prepreke koje nisu prisutne kod prebacivanja robne marke za robu. Zeithaml et al. (1996) navode pet mjerila lojalnosti uslugama koje se očituju kod ponašanja kupaca: pozitivna usmena predaja o tvrtci, preporučivanje tvrtke drugima koji traže savjet, poticanje prijatelja i rodbine na korištenje usluga tvrtke, smatrati tvrtku prvim izborom pri kupnji i korištenju usluga i poslovanje s tvrtkom u idućih pet godina. Čimbenik koji je posebno važan u razvoju lojalnosti uslugama su međuljudski odnosi (Crosby, Evans, & Cowles, 1990). Uz usluge dodatna važna komponenta ponude proizvoda može biti međuljudska interakcija između zaposlenika i kupaca (Surprenant & Solomon, 1987). Tri karakteristike usluga- neopipljivost, heterogenost i intenzitet interakcije pružaju mogućnosti za interakciju jedan na jedan (Czepiel & Gilmore, 1987). Za razliku od robe, mnoge se usluge gotovo isključivo temelje na takvoj interakciji. Lojalnost kupaca se očituje u ponavljanju kupnje, opraštanju eventualnih pogreški, regrutiranju novih kupaca propagandom „od usta do usta“, iskazivanjem što vole a što ne vole. Lojalnost kupca znači da oni stječu svojevrsnu „obvezu“ da kupuju proizvode i usluge od konkretnog poduzeća i da će se htjeti „oduprijeti“ aktivnostima konkurenata koji nastoje privući njihovu naklonost (Meler & Đukić, 2007, str. 121). U svojem radu Giovanis et al. (2015) istražuju utjecaj pravednosti na kvalitetu usluge, kao i direktni i indirektni utjecaj

pravednosti na lojalnost klijenata uz utjecaj kvalitete usluge i kvalitete odnosa s klijentima. Pravednost ima značajan utjecaj na lojalnost klijenata, čak više od kvalitete odnosa i kvalitete usluge. Prema tome, pravedan odnos prema klijentima najvažniji je faktor u stvaranju lojalnosti klijenata. Lojalnost utječe na smanjenje troškova, potiče kapitalne investicije te poboljšava profitabilnost poduzeća.

Upravljanje odnosima s kupcima ili CRM (Customer relationship management) je usavršavanje odnosa kako bi se s vremenom povećalo zadovoljstvo i lojalnost kupca. CRM se može definirati kao postupak koji maksimizira vrijednost kupca kroz tekuću marketinšku aktivnost koja se temelji na intimnom znanju kupaca uspostavljenom prikupljanjem, upravljanjem i iskorištavanjem podataka o kupcima i povijesti kontakata. Osim što CRM ima ogroman utjecaj na tvrtke i organizacije, postoje i neke prednosti i koristi CRM-a koje imaju direktan utjecaj na kupce, kao i na privlačenje i zadržavanje kupaca. Procjena i pronalaženje ovih koristi je vitalan dio upravljanja kupcima, te koristi će pomoći firmama da otkriju način da povećaju efektivnost svoje veze s kupcima (Meler & Đukić, 2007).

Cilj CRM-a nije samo izgradnja dobrih odnosa s kupcima, nego njihova integracija i izgradnja pristupa u kojemu svatko dobiva ostvarenje profita, te isporuke dodatne ekonomske vrijednosti, na način da se povežu interni procesi i funkcija te vanjske mreže, prilagode usluge te upoznaju i razumiju interakcijski procesi s kupcima. Fokusiranje poslovanja na klijenta i ostvarivanje dugoročnih odnosa s njima je budućnost profitabilnog poslovanja. Upravo CRM pruža mogućnost upoznavanja kupaca od strane poduzeća i uspostavljanje svojevrsne suradnje među njima. CRM je pristup upravljanju poduzeća kroz interakciju i odnose sa sadašnjim i budućim klijentima. Neki od glavnih ciljeva uvođenja CRM-a u praksu poslovanja su ostvarivanje veće prodaje i stvaranje odnosa s kupcima. Sve aktivnosti CRM-a se provode kako bi se posljedično ostvarili ciljevi veće profitabilnosti i postigla veća lojalnost kupaca (Renić & Mandić, 2018).

Zbog važnosti i specifičnosti CRM-a bitno je poznavati metode uvođenja i implementacije, upoznati se s koristima koje donosi i teškoćama s kojima se može susresti. Potrebno je shvatiti da je CRM potreban organizaciji i zašto joj je potreban, s kojim izazovima se susreću gospodarski subjekti pri njegovom korištenju i kako ih nadvladati. CRM se razvio kako bi pomoglo današnjim firmama u borbi sa sve većim i težim preprekama na koje nailaze u poslovanju, kao i da bi im omogućilo stvaranje konkurentskih prednosti i diferencijaciju među mnoštvom drugih firmi. Poslovanje više nije isto kao što je nekada bilo i potrebna su mnoga

pomoćna sredstva i tehnologije kako bi se poduzeće uspješno održalo na tržištu (Rust, Zeithaml, & Lemon, 2001). Prema Kumaru i Reinarztu (2006) postoji 10 mjera ili aktivnosti koje dovode do uspješne primjene CRM-a.

Upravljanje odnosima s potrošačima dijeli se na tri sastavnice: operativni CRM, kolaborativni CRM i analitički CRM. Operativni CRM se bavi kreiranjem informacija, tj. unosom podataka u informacijski sustav preko aplikacija za praćenje klijenata. Pomoću ovih informacija može se postići automatsko upravljanje marketingom, prodajom, ali i komunikacijom sa potrošačima (Vasilijev & Milovac, 2010, str. 152). Vrste podataka koji se pohranjuju u bazi podataka CRM -a uključuju: ime kontakta, naslov, adresu e-pošte, profile na društvenim mrežama, povijest kontakata, bodovanje potencijalnih klijenata, povijest narudžbi, najnovije vijesti i osobine (Lager, 2019). Analitički CRM je najkompleksniji od sve tri komponente u CRM sustavu, a služi kako bi kroz detaljne analize mnoštva podataka zasnovane na ekspertnim znanjima, kreirao sliku o svakom pojedinačnom klijentu, njegovim potrebama i željama, a sve u cilju razvoja jačih međusobnih veza (Vasilijev & Milovac, 2010, str. 153). Kolaborativni CRM služi za uspostavljanje interakcije sa klijentima putem svih raspoloživih medija, od tradicionalnog osobnog kontakta, preko telefona, e-mail-a i Interneta, pa do trenutno vrlo aktualnog WAP-a. Putem kolaborativnog CRM-a provodi se komunikacija s kupcima (Meler & Đukić, 2007).

Prema nekim studijama koristi CRM-a se dijele na operativne, organizacijske, strateške, IT infrastrukturne i menadžerske. Uspješno primjenjeni CRM sustav, podržan bazama podataka i temeljen na vrijednosti kupaca kao svom glavnom mjerilu, omogućava poduzeću da ostvari strateške prednosti (Kumar & Reinarzt, 2018).

Jedna od dimenzija implementacije CRM-a svakako je fokusiranje na ključne kupce gdje je krajnji cilj postići duboke odnose s kupcima kroz koje organizacija postaje prijeko potrebna svojim najprofitabilnijim kupcima. Organizacija poslovanja firme oko CRM-a je također važna dimenzija jer cijela tvrtka trebala bi biti organizirana oko njegovanja vrijednih odnosa s kupcima. Upravljanje znanjem je još jedna dimenzija jer generirano znanje kupaca treba dijeliti i širiti u cijeloj organizaciji kako bi se odgovorilo na trenutne i predviđene potrebe kupaca. I konačno tu je inkorporiranje tehnologije temeljene na CRM-u, koje pomaže tvrtkama i njihovim prodavačima prikupljati, analizirati i distribuirati informacije za poboljšanu potragu, poboljšanu komunikaciju i prodajne prezentacije te prilagođene konfiguracije proizvoda. Posljedice usvajanja CRM usmjerenja unutar organizacije su zadovoljstvo kupaca, zadržavanje kupaca i rast prodaje. (Yim, Anderson, & Swaminathan, 2005).



Model očekivanja i odstupanja sugerira da je zadovoljstvo sažeta prosudba koja se temelji na usporedbi između performansi proizvoda i njegovih prethodnih očekivanja (Oliver, 1997). Prema ovom modelu, sklad, odnosno nesklad između učinka i njegovih prethodnih očekivanja glavni je čimbenik zadovoljstva. Kada kupac dobije ono što se očekivalo, tada postoji potvrda o prethodnom očekivanju koja dovodi do zadovoljstva kada dobije više od očekivanog, može imati pozitivna odstupanja, a kad dobije manje od očekivanog, može imati negativna odstupanja koja mogu dovesti do nezadovoljstva. Spreng et.al. (1996) otkrili su da želje i očekivanja utječu na opće zadovoljstvo svojim učincima na zadovoljstvo robom i zadovoljstvo informacijama. Njihova otkrića sugeriraju da potrošači koriste i očekivanja i želje kako bi oblikovali prosudbe o zadovoljstvu.

CRM iz perspektive kupca fokusira se na točke interakcije kupca s organizacijom (Jutla, Craig, & Bodorik, 2001). Kupci obično nisu svjesni, niti se brinu o internim poslovnim procesima organizacije (Anton, 1996). Međutim, na kupce jako utječu mogućnosti interakcije s organizacijom. Interakcije uključuju pozivne centre, osoblje prodaje na prvom mjestu, Internet, bežične komunikacijske kanale, e-poštu, faks i mnoge druge. Takve interakcije ulijevaju lojalnost i služe kao demonstracija učinkovitosti usluge i korisnosti organizacije. U ekstremnim slučajevima kupci napuštaju tvrtke zbog loših usluga i interakcije (Nunes, 2003).

Stoga je očekivano da je CRM predmet brojinih istraživanja. Istraživao se generalno i u pojedinim industrijama, a najčešće u hotelskoj industriji, bankarskom sektoru i telekomunikacijama. U hotelskoj industriji se istraživala izvodljivost studije aplikacije i implementacije CRM-a. Autor Rahimi (2007) je došao do zaključka da uspješna primjena CRM-a ima mnogo pozitivnih učinaka kao što su povećanje stope zadržavanja korisnika, povećanje prihoda i profitabilnosti, smanjenju marketinških troškova, unaprjeđenje službe za korisnike itd. Neki autori koji su istraživali CRM u hotelskoj industriji (Wu & Lu, 2012) došli su do zaključka da bi hoteli trebali znati svoje glavne prednosti prije nego što primijene CRM, čime će postići veću učinkovitost. Autori Mohammed & Rashid (2012) su istraživali vezu između četiri dimenzije CRM-a, mogućnosti marketinga i performansi hotela. O hotelskoj industriji pisali su autori Andreani et al. (2012), Adebajo (2003) i Dubihlela i Molise-Khosa (2014), te su došli do zaključka da ukoliko pravilno proveden, CRM ima značajan utjecaj na lojalnost kupaca. Madhovi i Dhliwayo (2017) su svojim istraživanjem na hotelima u Južnoj Africi otkrili kako je praksa korištenja CRM-a visoka. Preporučuje se da svi hoteli trebali prihvatiti praksu CRM-a u budućnosti, jer će time povećati svoju profitabilnost, efikasnost i performanse. U financijskoj industriji CRM je jako bitan, naročito u bankarstvu (Zineldin,

2005) (Perrien, Filitrault, & Ricard, 1992) (Sangle & Awasthi, 2011). Također je istraživana i uspješnost primjene i mjerilo performansi CRM-a u financijskim uslugama (Reichold, Kolbe, & Brenner, 2004). Profesor (Panda, 2002) je istraživao kreiranje doživotne vrijednosti potrošača kroz uspješnu primjenu CRM-a. Došao je do zaključka kako je implementacija principa CRM-a u industriji financijskih usluga može pomoći u generiranju viših vrijednosti kupaca i reduciranju poslovnog rizika. U svome istraživanju Dibb i Meadows (2004) pišu o raznim barijerama koje mogu otežati organizaciju u korištenju marketinga odnosa: organizacijska struktura, vrednovanje baze kupaca, nivo tehnoloških resursa i politike ljudskih resursa, što otežava i usporava implementaciju CRM-a u sektoru financijskih usluga. Prema Marinkoviću (2015) banke su shvatile da je CRM izuzetno važan čimbenik njihovog uspjeha, te im može pomoći u izgradnji dugoročnih odnosa sa svojim kupcima, povećavajući tako svoju dobit kroz odgovarajući sustav upravljanja i provedbu strategije usmjerene na kupca. U istraživanjima CRM strategije u telekomunikacijama, autori su razmatrali vrijednost kupaca za kompaniju. Kod istraživanja provedenog u Južnoj Koreji predložen je model životne vrijednosti kupaca, odnosno LTV model (Hwang, Jung, & Suh, 2004). Kako spriječiti potrošače da napuste poduzeće istraživali su (Kuusik & Varblane, 2009) u Estoniji. Rezultati njihovog rada pokazuju da postoje četiri faktora koji utječu na vjernost: sveukupno zadovoljstvo, važnost međusobnog odnosa, pouzdanost proizvoda i kreiranje imidža. U sistematskom pregledu literature autora Bin-Nashwaan i Hassan (2017) otkriveno je da je CRM općenito konceptualiziran u tri glavne dimenzije, a to su mišljenje ili stav kupca o izvrsnosti usluge koju firma pruža, pravovremeni pristup uslugama i efektivna podrška prodaji, te one imaju značajan učinak na zadovoljstvo kupaca i lojalnost kupaca. U Indiji su autori (Verma & Chaudhuri, 2009) došli do zaključka kako firme u uslužnom sektoru ulažu ogromne napore u CRM, međutim bez većih pozitivnih učinaka na zadovoljstvo i lojalnost. To znači da su potrebe kupaca neostvarene i da firme trebaju usmjeriti svoje strategije prema stvaranju povjerenja, odazivu na potrebe kupaca i empatiji. Primjena CRM-a u cilju postizanja lojalnosti se istraživala u Hrvatskoj, općenito i po industrijama, a najviše u turizmu. Babić (2012), Gustec (2019) i Gortan (2017). Za CRM u funkciji zadržavanja potrošača Dukić i Gale (2015) navode kako je CRM složen sustav jer osim što podrazumijeva spoznavanje potreba svakog pojedinog potrošača i upravljanje odnosima s potrošačima, podrazumijeva i bidirekcijski odnos čiji je zadatak ostvarenje partnerskog odnosa između ponuđača i potrošača što stvara vjernost. U istraživanju Macanović (2017) utvrđen je pozitivan učinak programa vjernosti na bihevioralnu komponentu vjernosti kupaca. Gregorić (2020) navodi da se prikupljanjem informacija poboljšavaju odnosi s kupcima kako bi im

pružile dodatne usluge i stvorile dodanu vrijednost za banke i klijente, te se kroz partnerstvo i obostranu korist stvara lojalnost.

Predmet ovog istraživanja je, kao što i sam naslov kaže, uloga CRM-a u lojalnosti korisnika usluga, odnosno utjecaj koji CRM aktivnosti imaju na stvaranje i održavanje lojalnosti kupaca u uslužnom sektoru. Značaj predmeta ovog istraživanja proizlazi iz problema kao što su težina praćenja koristi i uspjeha CRM-a, često nepravilne implementacije CRM-a, problem postizanja vjernosti i razlikovanja između ponovne kupnje i stvarne vjernost, ali i znatnih koristi koje CRM i njegova pravilna upotreba i praćenje njegovih koristi mogu donijeti kompanijama, te velike važnosti ostvarivanja lojalnosti i posljedično više profitabilnosti. Isto tako, predmet je definiran zbog značaja usluga, odnosno uslužnih djelatnosti u današnjem gospodarstvu, kako svjetskom, tako i hrvatskom.

## 1.2. Ciljevi istraživanja

Ciljevi istraživanja proizlaze iz problema i predmeta istraživanja:

- Kritički prikazati i sistematizirati postojeće teorijske i empirijske spoznaje o predmetu istraživanja
- Ispitati utjecaj CRM-a aktivnosti na lojalnost, odnosno njihov međudnos u uslužnim djelatnostima;
- Dopuniti empirijske spoznaje o lojalnosti kupaca i načinu postizanja lojalnosti kod klijenata;
- Ponuditi smjernice i znanja svima koji se služe CRM-om ili razmatraju njegovo korištenje;
- Potaknuti nova istraživanja i spoznaje.

## 1.3. Istraživačke hipoteze

Istraživačke hipoteze su pretpostavke koje se mogu ili ne moraju potvrditi s obzirom na rezultate istraživanja. Na temelju prethodno navedenih problema, predmeta i ciljeva istraživanja definirane su hipoteze. Prve dvije pomoćne hipoteze služe za testiranje direktnog utjecaja CRM-a na lojalnost, a druge dvije služe za testiranje indirektnog utjecaja CRM-a na lojalnost preko zadovoljstva.

Glavna hipoteza:

H1: Provođenje CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima pozitivno utječe na lojalnost kupaca.

Za testiranje glavne hipoteze formulirane su i pomoćne hipoteze:

H1.1: Provođenje CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima pozitivno utječe na stavove kupaca.

H1.2: Provođenje CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima pozitivno utječe na zadržavanje kupaca.

H1.3: Provođenje CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima pozitivno utječe na zadovoljstvo kupaca.

H1.4: Zadovoljstvo kupaca u uslužnim djelatnostima utječe na zadržavanje kupaca.

#### **1.4. Metode istraživanja**

Za prikupljanje sekundarnih podataka koji se koriste u teorijskom dijelu rada koristi se metoda istraživanja za stolom. Podatci su prikupljeni iz dostupne domaće i strane literature, prvenstveno s hrvatskog i engleskog govornog područja.

Empirijski dio rada temelji se na primarnim podacima, prikupljenim metodom ispitivanja. Provedeno je online istraživanje, anketnim upitnikom korisnika usluga. Metoda anketiranja je metoda kojom su na temelju anketnog upitnika istraženi i prikupljeni podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja.

Prikupljeni podatci obrađeni su metodama (Verčić, Ćorić, & Vokić, 2011):

- Metoda analize – istraživačka metoda kojom se složeni pojmovi, sudovi i zaključci raščlanjuju na jednostavnije dijelove kako bi se ti dijelovi posebno izučili u odnosu na ostale dijelove u svrhu objašnjavanja stvarnosti.
- Metoda sinteze – istraživačka metoda kojom se jednostavne misaone tvorevine sastavljaju u složenije i još složenije, povezujući izdvojene elemente, pojave i procese u jedinstvenu cjelinu.
- Induktivna metoda – metoda istraživanja kojom se na temelju posebnih ili pojedinačnih činjenica dolazi do zaključaka o općem sudu, a od zapažanja konkretnih

pojedinačnih činjenica do općih zaključaka. Ta se metoda temelji na postupku zaključivanja od pojedinačnog prema općem i od izučenog prema neizučenom.

- Deduktivna metoda – metoda istraživanja kojom se iz općih sudova izvode posebni sudovi te se iz općih postavki dolazi do pojedinačnih zaključaka. Deduktivnom metodom se u znanosti objašnjavaju činjenice i zakoni, predviđaju budući događaji, otkrivaju nove činjenice i zakoni te se provjeravaju istraživačke hipoteze.
- Deskriptivna metoda – metoda istraživanja kojom se jednostavno opisuju ili ocrtavaju činjenice, procesi, odnosi i veze, ali bez znanstvenog tumačenja podataka. • Metoda generalizacije – metoda istraživanja pomoću koje se od jednog posebnog pojma dolazi do općenitijeg koji je po stupnju viši od ostalih pojedinačnih pojmova.
- Metoda dokazivanja i opovrgavanja – metoda dokazivanja je istraživačka metoda kojoj je cilj utvrditi istinitost određene spoznaje ili teze i kojom se traže argumenti za tu tezu, dok je metoda opovrgavanja metoda istraživanja koja je suprotna metodi dokazivanja, odnosno metoda kojoj je cilj opovrgnuti određenu tezu i traže se argumenti za njezino odbacivanje.
- Metoda klasifikacije – način raščlanjivanja općeg pojma na posebne, tj. jednostavnije pojmove.
- Kompilacijska metoda – metoda istraživanja kojom se preuzimaju tuđi rezultati znanstvenoistraživačkog rada, odnosno tuđih opažanja, stavova, zaključaka i spoznaja.
- Komparativna metoda – korištena je kako bi se uspoređivale razne pojave, skupine ljudi i sl.

## 1.5. Doprinos istraživanja

S obzirom na sve prethodno definirano ovaj rad ima znanstvene i praktične doprinose.

Znanstveni doprinos je u tome što su sistematizirane dosadašnje znanstvene, teorijske i empirijske spoznaje o CRM-u i lojalnosti, ali i dopunjene rezultatima ovog istraživanja o utjecaju CRM aktivnosti na zadovoljstvo i vjernost korisnika usluga. To svakako može biti poticaj novim istraživanjima i spoznajama, kako iz područja uslužnih djelatnosti, ali i šire.

Dobiveni rezultati uspoređuju se s postojećim tezama i istraživanjima o utjecaju i važnosti primjene CRM-a kao koncepta poslovanja. Praktični doprinosi ovog rada ogledaju se u

dodatnim spoznajama o koristima i eventualnim slabostima primjene CRM-a, te mogućnostima unapređenja odnosa s kupcima kako samom poduzeću tako i drugima, pogotovo iz sektora uslužnih djelatnosti. Osnovni praktični doprinos koji se želi postići u radu je ponuditi spoznaje i smjernice svima koji prate ponašanje kupaca i žele upravljati odnosima s kupcima. Na temelju tih spoznaja i smjernica mogu steći jasniju sliku o tome što treba poboljšati kako bi se pravilno implementirao CRM i posljedično steklo veće zadovoljstvo, zadržavanje i lojalnost kupaca.

## **1.6. Struktura diplomskog rada**

Diplomski rad je podijeljen na četiri dijela. Uvod je prvi dio u kojem je opisan i protumačen problem i predmet istraživanja. Također, definirani su ciljevi i postavljene hipoteze koje su provedenim istraživanjem potvrđene ili odbačene. U ovom dijelu predstavljene su i metode pomoću kojih je istraživanje izvršeno te doprinos samog rada. Na kraju ovog poglavlja opisana je struktura diplomskog rada.

Drugi dio odnosi se na teorijske aspekte gdje se pojmovno definirala lojalnost i prednosti i načini njenog postizanja, kao i uloga lojalnosti. Objasnila su se mjerila lojalnosti i aktivnosti zadržavanja kupaca. Obratila se pozornost i na specifičnosti uslužnih djelatnosti i mogućnost građenja posebnog odnosa na osnovu istih, te način njegova postizanja. Definirao se i CRM i njegova uloga, CRM u uslužnim djelatnostima i faktori CRM-a. Također, objašnjeni su procesi implementacije i provedbe, te aktivnosti CRM-a, ali i njegove prednosti i nedostaci. Poseban naglasak u ovom dijelu je na zadovoljstvu kupaca, njihovom zadržavanju i lojalnosti koje su i na postavljenim hipotezama.

Treći dio čini empirijsko istraživanje koje se vršilo ispitivanjem korisnika uslužnih djelatnosti. Na temelju prikupljenih podataka, definirao se odnos kupaca prema uslužnim djelatnostima, te razina njihove lojalnosti. Istražile su se CRM aktivnosti i njihov utjecaj na zadovoljstvo zadržavanja kupaca u uslužnim djelatnostima, te utjecaj CRM-a na zadovoljstvo, zadržavanje kupaca i lojalnost, ali i njihov međusobni odnos. Pokušalo se odrediti da li na odluku o kupnji i ponovljenu kupnju utječu aktivnosti CRM-a, u kolikoj mjeri utječu, te se usporedio njihov utjecaj s utjecajem ostalih marketinških elemenata. Nakon istraživanja i

analize rezultata dobivenih analizom SPSS sustava testirale su se postavljene hipoteze koje su se na temelju dobivenih rezultata prihvatile ili odbacile.

U četvrtom dijelu donijeli su se zaključci na temelju provedenih analiza i istraživanja. Usporedili su se dobiveni rezultati s već postojećima te će se iznijeti mogući prijedlozi ili rješenja vezana za problematiku. Također, iznesena su ograničenja istraživanja, kao i preporuke za daljnja istraživanja.

Rad sadržava i ostale obvezne dijelove, popis literature, sažetak na hrvatskom i na engleskom jeziku, popis slika, grafova i tablica te priloge.

## 2. CRM i lojalnost u uslužnim djelatnostima

Firme se suočavaju s masovnim promjenama sila koje utječu na njihovo poslovanje. Ono što se mijenja i čije promjene značajno utječu su: tržišta, tehnologija, potrošači i marketinške funkcije (Kumar & Reinartz, 2006).

S napretkom tehnologije i dolaskom globalizacije došlo je do promjena u načinu poslovanja jer konkurencija postaje sve intenzivnija nestankom barijera razmjene i mijenjanjem geografskih granica firme nemaju mogućnost korištenja lokacijske konkurentske prednosti, pristup tržištima je manje lokaliziran, zahtjevi prema distributerima i managementu postaju sve važniji. Osim toga i tržišta postaju sve odijeljenija, te da bi se ispunile specifične želje kupaca firme ih moraju odijeliti u segmente kako bi lakše pružili potrebne proizvode. Diferencijacija postaje sve teža, kvaliteta proizvoda više nije sama po sebi dovoljna kako bi se proizvod istaknuo među mnoštvom drugih, sve je manje lojalnosti brendu, kompanije se trude razviti kompetitivne prednosti stvarajući bliske veze sa svojim kupcima koje su usredotočene na usluge (Kumar & Reinartz, 2006).

Ponuda i potražnja tehnologije skladištenja, kao i analitičkih alata za obradu podataka se drastično promijenila i konstantno napreduje, tehnologija postaje bolja i memorija postaje jeftinija i veća. Svako poduzeće mora pratiti ljude koji kupuju na njihovim online stranicama, a zbog napretka tehnologije i ponude interneta i tražilica praćenjem kupaca nikada nije bilo lakše. Ukoliko firme to rade ispravno, mogu steći veliku upoznatost s ciljnim tržištem i kupovne navike svojih mušterija (Kumar & Reinartz, 2006).

Zbog brzine kojom se mijenjaju potrebno je pratiti potrošače i primjereno prilagođavati poslovanje njihovim zahtjevima. Promjene su uglavnom potaknute mijenjajućom demografijom kupaca: starenjem populacije u razvijenim državama, većom etničkom raznolikosti i povećanjem individualizacije. Promjene potrošača direktno vode do potrebe za mijenjanjem poslovanja i načinom komunikacije s njima (Kumar & Reinartz, 2006).

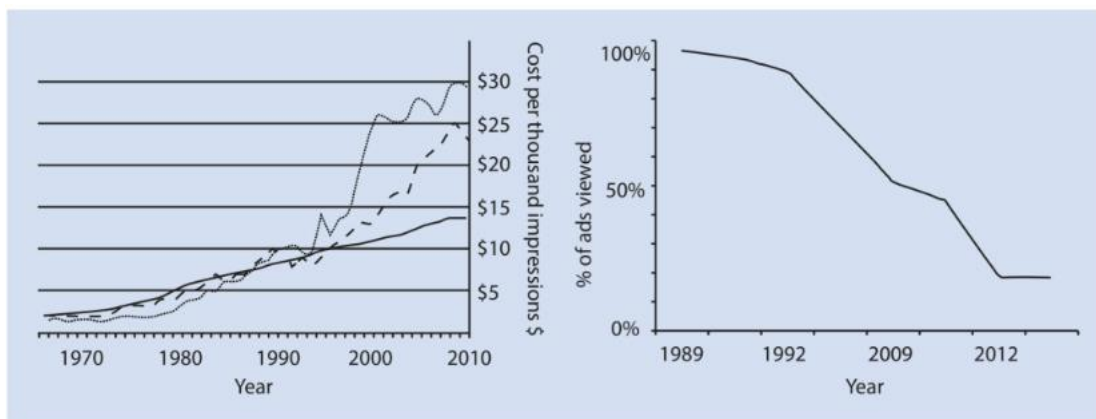
Također, na promjene potrošača utječe nedostatak vremena i dostupnost informacija i tehnološka sposobnost, a dodatno i osviještenost o vrijednosti i netrpeljivost prema niskim razinama usluge, što sve zajedno dovodi do pada vjernosti (Kumar & Reinartz, 2018).



Na promjene marketinške funkcije dodatno utječu i promjene potrošača, globalizacija tržišta, rast uslužnih ekonomija i napredak tehnologije, koje vode do promjena u poslovanju. U marketinškoj funkciji značajne promjene su slabljenje utjecaja medija na odluke potrošača, multiplikacija kanala komunikacije, te opadajuća efikasnost i efektivnost marketinga. To se poglavito dešava kada se marketinški naponi firme usredotočavaju na privlačenje kupaca, a ne na njihovo zadržavanje, na cijenu umjesto na dodanu vrijednost i na kratkoročnu dobit i transakcije, umjesto na stvaranje dugoročnih odnosa s kupcima. Naime, sve je više medijskih kanala dostupno, te je sve teže značajno doprijeti do kupaca, jer se gube u moru poruka i sve manje pozornost te rastu marketinški troškovi, a efektivnost oglašavanja opada (Kumar & Reinartz, 2018).

Na Slici 1 možemo primjetiti kako s povećanjem medija i poruka dolazi do sve više troškova.

**Slika 1: Rastući marketinški troškovi i opadajuća efektivnost oglašavanja**



Izvor: Kumar, V., & Reinartz, W. J. (2018.). *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (3. izd.). Hoboken, New Jersey, United States of America: John Wiley & Sons, str. 11.

## 2.1. Pojam i dimenzije lojalnosti

Suprotno uvriježenom mišljenju tijekom godina kako je najbitnije imati dobar proizvod, danas se zna da je najbitnije imati dobrog kupca, odnosno klijenta koji će biti vjeran gospodarskom subjektu. U svrhu osiguravanja takvih potrošača potrebno je biti u što prisnijem odnosu s kupcima, poznavati njihove individualne potrebe i maksimalno im se prilagoditi kako bi se te potrebe što bolje zadovoljile (Meler & Đukić, 2007).

Oliverova definicija lojalnosti (1997) kaže da je to duboko održana obveza da se u budućnosti dosljedno kupuje preferirani proizvod ili usluga, što dovodi do ponovne kupnje iste marke, unatoč situacijskim utjecajima i marketinškim naporima koji mogu izazvati promjenjivo ponašanje.

Jasno je da se lojalnost kupaca odnosi na snagu odnosa kupac-prodavatelj, i to kroz više dimenzija. Prema Jones i Taylor (2007) razlikuju se tri dimenzije lojalnosti:

1. Bihevioristička dimenzija: ponašanje – odnosi se na kupovne navike ili aktivnosti koje kupac iskazuje naspram proizvoda ili marke. Neke od načina ponašanja su ponavljanje kupnje, povećanje učestalosti i volumena kupnje i unakrsna kupnja.
2. Dimenzija stavova ili emocija: percepcije, stavovi i emocije koje kupac iskazuje prema proizvodu ili marci. Tu spadaju spremnost kupca da pruži pomoć ponuđaču u ispostavi proizvoda, spremnost da preporči proizvođača drugima i stupanj diferencijacije proizvoda u očima kupca.
3. Kognitivna ili spoznajna dimenzija: Indiferentnost kupca na razlike u cijeni između cijene koju pruža njihov trenutni pružatelj usluge i ostali ponuđači u istoj kategoriji usluga, odnosno spremnost da se plati viša cijena zbog ostvarene vjernosti. Iskazuje se u tome koliko je kupac vjeran jednom ponuđaču.

Vjernost kupaca se očituje u ponavljanju kupnje, opraštanju eventualnih pogreški, regrutiranju novih kupaca propagandom „od usta do usta“, iskazivanjem što vole a što ne vole. Prošla istraživanja Dicka i Basua (1994) sugeriraju da se lojalnost kupaca može definirati iz izraza psihološke (stavovne) i procesne (bihevioralne) lojalnosti u odnosu između kupca i poduzeća, u prisutnosti alternativnih ponuđača.

S obzirom na razlike u vrsti kupaca, B2C i B2B, te razlike u njihovom ponašanju u kupovnom procesu (prije, za vrijeme, nakon) jasno je da postoje razlike u poslovanju s njima, odnosno marketinškim aktivnostima kojima se postižu ciljevi tvrtki, pa tako i u stvaranju lojalnosti. Dodatno, razlike su vidljive i s obzirom na djelatnosti, prvenstveno u podjeli na proizvod i usluge.

### 2.1.1. Lojalnost u uslužnim djelatnostima

Lojalnost usluge, sa svojim konačnim učinkom na ponovnu kupnju od strane kupaca, je vjerojatno jedan od najvažnijih pojmova u marketingu usluga. Vjerni kupci koji se upuštaju u ponovljene kupnje temelj su svakog poslovanja. Specifična obilježja usluga zahtijevaju drugačiji pristup osmišljavanju i planiranju marketinga. Postoji više definicija usluge, ali jedna od najcitiranijih je slijedeća:

„Usluga je aktivnost ili korist koju jedna strana može nuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s opipljivim, fizičkim proizvodom.“ (Došen, 2010, str. 7)

Neopipljivost usluge znači da mi tu uslugu ne možemo posjedovati, isprobati, vidjeti ili dotaknuti, te se poduzeća trude učiniti uslugu što opipljivijima kako bi ih približili kupcu. Za razliku od proizvoda, ponuda usluga je vezana za određeni trenutak te neiskorišteni kapacitet pružanja ne može biti pohranjen za buduću potražnju, što znači da se usluge ne mogu pohraniti i upotrijebiti u odgođenom vremenu. Usluge se u isto vrijeme proizvode i koriste, odnosno postoji nedjeljivost ili istovremenost pružanja i korištenja, što otežava kontrolu poslovanja i održavanje standarda kvalitete u pružanju usluge. Heterogenost usluge znači da nikada ne može biti pružena na isti način zbog različitih uvjeta u kojima se ona pruža, samim time otežana je i kontrola kvalitete i standardizacije pružanja, ali i omogućena velika prednost u vidu personalizacije usluga i njihovom prilagođavanju korisniku u vrijeme i na mjestu nastanka (Došen, 2010).

Demografske karakteristike vjernih kupaca su varijable koje su istaknutije od ostalih, te je bitno istražiti kako se iste mogu koristiti u svrhe segmentacije (Frank, 1967). Potaknuta izvornim radom Parasuramana i sur. (1985) kvaliteta usluge predmet je znatnog zanimanja praktičara i istraživača posljednjih godina. Važan razlog interesa stručnjaka za kvalitetu usluge proizlazi iz uvjerenja da to povoljno utječe na donji rezultat tvrtke. Pojmovi kvalitete usluge, zadovoljstva kupaca i lojalnosti usluge međusobno su povezani.

Menadžeri čiji je primarni „proizvod“ usluga smatraju da je njihova ponuda posebno naporna za kupce pri procjeni. Kupcima je često teško procijeniti nešto nematerijalno, poput posjeta liječniku, podešavanja automobila ili kupnje životnog osiguranja. Čak i ako pružatelj usluga zadovoljava potrebe kupca tijekom jednog susreta, osiguravajući da će se identična usluga

pružiti pri sljedećoj kupnji može biti vrlo teško, posebno za usluge koje uvelike ovise o učinku ljudi (npr. frizeri, financijski savjetnici ili zubni higijeničari). Odlučujući hoće li postati lojalni, kupci se često moraju oslanjati na nematerijalna svojstva (Gremler & Brown).

Koncept lojalnosti kupaca proširuje se i na uslužne organizacije koje obično nude materijalne, nešto neopipljivije proizvode. Znanstvenici tvrde da se konstrukcija lojalnosti uslugama razlikuje od lojalnosti marki. Slučaj prepoznatljivosti lojalnosti usluga predstavljen je u nekoliko rasprava: (1) pružatelji usluga imaju mogućnost stvoriti čvršće veze lojalnosti sa svojim klijentima od dobavljača opipljivije robe (Czepiel & Gilmore, 1987), (2) lojalnost je veća ili je više zastupljena među potrošačima usluga nego među potrošačima robe (Snyder, 1986), (3) usluge pružaju više mogućnosti za međusobne interakcije (Czepiel & Gilmore, 1987), koje zauzvrat često pružaju mogućnosti za razvoj odanosti (Surprenant & Solomon, 1987), (4) opaženi rizik je često veća kod kupnje usluga od robe (Murray, 1991), pružajući atmosferu koja će vjerojatnije dovesti do lojalnosti kupaca, jer se lojalnost često koristi kao uređaj za smanjenje rizika (Zeithaml, 1981), i (5) kod nekih usluga, prebacivanje između davatelja usluga uključuju određene prepreke koje nisu prisutne kod zamjene robne marke za robu (Zeithaml, 1981).

Gremler i Brown (1996) proširuju koncept lojalnosti na nematerijalne proizvode, a njihova definicija lojalnosti uslugama uključuje tri specifične komponente lojalnosti: kupnja, stav i spoznaja.

„Lojalnost usluga je stupanj u kojem kupac pokazuje ponašanje ponovljene kupovine od davatelja usluga, ima pozitivan stav prema stavu davatelja usluga i razmatra upotrebu samo ovog davatelja usluge kada se za tim pojavi potreba.“ (Gremler & Brown, str. 173)

Ova definicija sugerira da je lojalnost usluge stvar stupnja, u rasponu od potpuno vjernog kupca do onoga koji nikada neće razmišljati o korištenju davatelja usluga u budućnosti. Prema ovoj definiciji, izuzetno lojalan kupac je onaj koji redovito koristi usluge određenog poslužitelja, stvarno voli organizaciju i ima jako visoko mišljenje o njoj i isključio je mogućnost korištenja drugog ponuđača za ovu uslugu. Suprotno tome, izuzetno „nelojalna“ osoba više nikada neće koristiti pružatelja usluga, ima negativne osjećaje prema organizaciji i pozdravlja prijedloge o drugim pružateljima usluga, te je voljna pokušati s bilo kojim drugim pružateljem usluga. Ova trodimenzionalna definicija u skladu je s Zeithamlom, Berryjem i Parasuramanovom (1996) operacionalizacijom faktora "lojalnosti tvrtki" u bateriji njihovih namjera ponašanja. Pet stavki koje koriste za mjerenje lojalnosti uključuju (1) govorenje

pozitivnih stvari o tvrtki, (2) preporuku tvrtke nekome tko traži savjet, (3) poticanje prijatelja i rođaka da posluju s tvrtkom, (4) da li je tvrtka je prvi izbor za kupnju usluga i (5) poslovanje s tvrtkom u sljedećih nekoliko godina. Dakle, njihova mjera zapravo uključuje stavke iz sve tri dimenzije gore navedene definicije predložene lojalnosti usluge.

Sasvim je moguće da se lojalnost kupca davatelju usluga može temeljiti na čimbenicima povezanim s uslugom, čimbenicima koji obično nisu uključeni u istraživanje lojalnosti marki. Postoje dva čimbenika posebno značajna za kupce usluga: troškovi zamjene pružatelja usluga i problem odnosa s kupcima i pružateljima usluga. Troškovi zamjene su jedan od čimbenika koji često utječe na lojalnost, oni se događaju kada kupac želi promijeniti pružatelja usluga (Zeithaml, 1981). Troškovi zamjene uključuju ulaganje vremena, novca ili truda, koje kupci doživljavaju kao čimbenike koji otežavaju kupnju od druge tvrtke (Gultinan, 1989). Troškovi zamjene mogu efektivno ojačati lojalnost usluge otežavajući kupcu odlazak do drugog davatelja usluge. Znanstvenici tvrde da bi troškovi zamjene davatelja mogli biti još važniji za usluge nego za robu (Zeithaml, 1981) i u relacijskim razmjenama (Gultinan, 1989). Drugi faktor koji se obično ne uzima u obzir u studijama lojalnosti robnoj marki su međuljudski odnosi. Međuljudski odnosi posebno su važni u razvoju lojalnosti uslugama (Crosby, Evans, & Cowles, 1990). Odnosno, uz usluge dodatna važna komponenta ponude proizvoda može biti međuljudska interakcija između zaposlenika i kupaca (Surprenant & Solomon, 1987). Karakteristike usluga kao što su nematerijalnost, heterogenost i intenzitet interakcije, pružaju mogućnosti za međusobne interakcije (Czepiel & Gilmore, 1987). Za razliku od robe, mnoge se usluge gotovo isključivo temelje na interakciji osobe (npr. kozmetičari, uređivači interijera, ginekolozi).

„Kada tvrtka dosljedno pruža superiornu vrijednost i osvaja lojalnost kupaca, tržišni udio i prihodi rastu, a troškovi stjecanja i usluživanja kupaca opadaju“ (Reichheld, 1993, S. 64). Međutim, od lojalnosti nema koristi samo organizacija, već i kupci. Organizacijske i korisničke pogodnosti lojalnosti saželi su Bennett i Bove (2002).

Stjecanje novog kupca košta više od zadržavanja postojećeg. Uspostavljanje kontakta s kupcem i postizanje prve prodaje često košta toliko da je neto povrat transakcije minimalan ili čak negativan. No kako se odnos nastavlja, što dovodi do više posla, kupac postaje profitabilan za prodavatelja, zbog toga je zadržavanje kupaca pogodnost za organizaciju (Grönroos, 1990). Što su odnosi duži, to je amortizirani trošak stjecanja niži (Clark & Payne, 1995). Utvrđeno je da su lojalni kupci manje skloni kupnji pri posebnim ponudama od

neloyalnih kupaca (Bowen & Shoemaker, 1998). Goodwin i Gremler (1996) otkrili su da neki kupci koji su imali prijateljski, osobni odnos sa svojim pružateljem usluga nisu razmatrali alternative i odnos s pružateljem usluga im je bio važniji od svojstva cijene ili pogodnosti. Osim toga, vjerni kupci vjerojatno će pružiti besplatno oglašavanje usta na usta i preporuke. Lojalnost kupaca u skladu je s povoljnim odnosom prema pružatelju usluga koji promiču pozitivnu usmenu predaju (Gremler & Brown, 1997). Naime, vjerni kupci vjerojatno će kupiti dodatne proizvode uz manje marketinškog napora. Što dulje kupac ostane u firmi, to je veća vjerojatnost da će veći dio svog poslovanja plasirati s tvrtkom, čak i do razine pojedinačne nabave (Payne, Clark, & Peck, 1995) Manji je trošak usluživanja postojećih kupaca nego novih (Blattberg & Deighton, 1996). Vjerni kupci su također otvoreniji ka prihvaćanju novih proizvoda (Gremler, Gwinner, & Bitner, 1997). Također, redovite kupce je lakše uslužiti jer razumiju rad pružatelja usluga i stoga postavljaju manje zahtjeva i time štede vrijeme zaposlenika (Chow & Holden, 1997). Vjerni kupci često imaju tendenciju tražiti slične narudžbe i stoga obično koštaju manje za usluživanje. Poboľšano zadržavanje kupaca dovodi do povećanog zadržavanja zaposlenika jer se povećavaju ponos i zadovoljstvo zaposlenika (Gremler, Gwinner, & Bitner, 1997). Dugoročne kupce je lakše uslužiti jer znaju sustav i kako ga koristiti te su izgradili dobre radne odnose s lojalnim zaposlenicima. Vrijedi i obrnuto, pa time i povećano zadržavanje zaposlenika dovodi do poboljšanja zadržavanja kupaca jer dugotrajno osoblje za kontakt s kupcima postaje sve iskusnije u stvaranju vrijednosti za svoje kupce (Reichheld, Loyalty-based management, 1993). Povećano znanje lojalnih kupaca može se koristiti za poboljšanje učinkovitosti marketinških aktivnosti i pregovora s kupcima. Kako tvrtka stječe iskustvo sa svojim kupcima, može im učinkovitije služiti omogućujući uštedu troškova (Ennew & Binks, 1996). Dugoročni kupci također nude ideje za nove dizajne proizvoda i time olakšavaju rad poduzeća (Mummalaneni, 1987). Vjerni kupci omogućuju pružatelju usluga da se oporavi u slučaju kvara usluge. Zapravo će kupac u takvom odnosu s pružateljem, propuste u usluzi, poput pretjeranog vremena čekanja, pripisati čimbenicima izvan kontrole pružatelja usluga. Lojalni kupci također pokazuju spremnost izraziti nezadovoljstvo i dati tvrtki vremena da prevlada svoje nedostatke, za razliku od raskida suradnje (Kandampully, 1998).

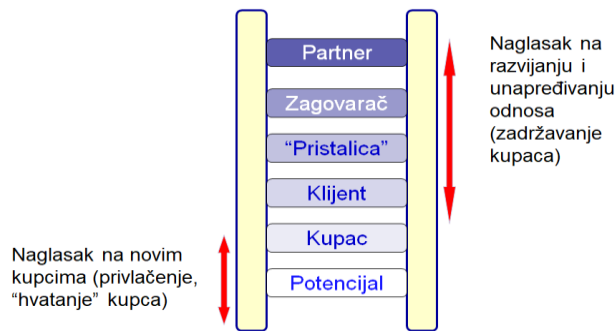
Što se tiče pogodnosti lojalnosti za kupce, može se reći da dugotrajni odnosi s pružateljima usluga minimiziraju rizik, pojednostavljaju izbor i pružaju osjećaj optimalnog zadovoljstva kupca (Gremler & Brown, 1996). Dugoročni odnos s organizacijom smanjuje percipirani rizik kupca i potiče povjerenje kupaca da tvrtka neće isporučiti neprikladan ili neispravan proizvod,

ili ako se takav proizvod nenamjerno proda, kupcu se pruža jamstvo da će organizacija poduzeti korektivno djelovanje (Moriarty, Kimball, & Gay, 1983). Lojalnost se također vidi kao sredstvo kojim kupci mogu uštedjeti na naporima pri odlučivanju preuzimanjem navike za ponovljene, namjerne odluke (Bauer, 1967). Veće razumijevanje korisnikovih potreba koje proizlazi iz dugogodišnjeg povezivanja s pružateljem usluga smanjuje vrijeme i napor koji kupac troši na pružanje novih informacija, priopćavanje problema ili potreba za proizvodima (Zeithaml, 1981). Boravkom kod istog pružatelja usluga kupci izbjegavaju troškove učenja novih postupaka (Goodwin & Verhage, 1989). Također dugoročni kupci potiču pružatelje usluga da postanu više zainteresirani za njihovo zadovoljstvo, što može rezultirati primanjem "posebnog tretmana" od pružatelja usluga, koji može imati oblik cjenovnih pauza, brže usluge i prilagodbe. Prilagođavanje može uključivati povlašteni tretman, dodatnu pažnju, osobno prepoznavanje i posebne usluge koje nisu dostupne drugim kupcima (Gremler, Gwinner, & Bitner, 1997, str. 8). Napokon, kupci izvlače socijalnu korist iz dugoročnih odnosa s pružateljima usluga koji uključuju osjećaj bliskosti, osobnog prepoznavanja, prijateljstva, odnosa i socijalne podrške (Goodwin & Verhage, 1989, str. 8).

### **2.1.2. Segmentacija prema lojalnosti**

Promatrajući ponašanje potrošača u ukupnosti (prije, za vrijeme i nakon kupnje) uočavaju se različite razine lojalnosti potrošača. To je prikazano na Slici 2 prema Payne (2020). Prvo od potencijalnog kupca dolazimo do kupca koji pak proizvod kupuje jednom ili povremeno. Kada kupac kupuje redovito on postaje klijent. Nakon što klijent postane pristalica počinje se razvijati odnos i suradnja. Zagovarači su kupci kod kojih je odnos s poduzećem još aktivniji od pristalica i oni preporučuju poduzeće, dovode nove kupce, uključuju se u klubove kupaca. Najviša stepenica je partnerski odnos. Tada su kupci aktivno uključeni u razvoj proizvoda, donošenje odluka i iznalaženje načina za povećanje obostranog zadovoljstva i koristi.

## Slika 2: Ljestve vjernosti kupaca



Izvor: Dragnić, D. (2020) Upravljanje odnosima s kupcima, predavanja, <https://moodle.efst.hr/>

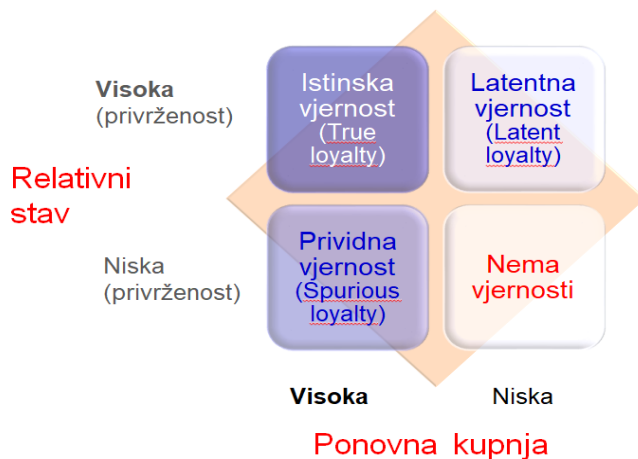
Slično je postavio i Buckingham (2001) - Potrošači kupuju proizvod ili uslugu, zadovoljavaju svoju potrebu te time prestaje odnos s poduzećem, oni se više ne vraćaju i ne ponavljaju kupnju. Klijenti imaju stalan i dugoročan odnos s poduzećem. Njihov odnos je temeljen na povjerenju, iz njihovih transakcija i oni i firma ostvaruju korist. Cilj poduzeća je stvoriti dugoročni odnos s ljudima, odnosno pretvoriti potrošača u klijenta bez obzira na njegov profil.

S obzirom na stavove i ponašanje (ponovljenu kupnju) kupci se mogu dijeliti prema intenzitetu obilježja njihove vjernosti (Slika 3) koje su opisali Meler i Đukić (2007):

1. Nema vjernosti – ovi kupci se odlučuju za kupnju proizvoda slučajno, konstantno mijenjajući odluke o kupnji, ne smatraju kako postoji posebna korist od kupnje kod pojedinog proizvođača jer su svi proizvodi slični. Ovo su potrošači koji su vjerni jer su prelijeni da potraže drugog prodavača, ne razvijaju pretjeranu privrženost poduzeću već kupuju iz navike.
2. Dvojbena (Prividna) vjernost – kupci uočavaju male razlike među proizvodima ali ne uviđaju potrebu da ostanu vjerni jednom proizvođaču
3. Potencijalna (Latentna) vjernost – postoji određena vjernost i sklonost ka kupnji proizvoda određenog proizvođača, no nije toliko izražena da bi se odnosila samo na jednog proizvođača pri svakoj kupnji. Potrošači imaju visok stav o poduzeću ali nisku razinu ponovljene kupnje, kupnja određena situacijom.
4. Istinska vjernost – ovi kupci kupuju uvijek istu marku od jednog proizvođača. Ovo je najvažnija grupa kupaca za poduzeća, tu se ulaže najviše napora. Istovremeno postojanje visoke privrženosti i visoke razine ponovljene kupnje. Ovi kupci dijele svoja iskustva sa svojim referentnim skupinama.



**Slika 3: Tipologija vjernosti kupaca**



Izvor: Dragnić, D. (2020): Upravljanje odnosima s kupcima, predavanja, <https://moodle.efst.hr/>

Jasno je da s jedne strane, s obzirom na intenzitet lojalnosti, svi kupci/potrošači nisu jednako vrijedni za tvrtke, a s druge strane da se prebacivanje kupac, po potrebi iz jedne u drugu kategoriju, odnosno zadržavanje u željenoj kategoriji može postaviti kao cilj.

### 2.1.3. Mjerenje zadovoljstva i lojalnosti

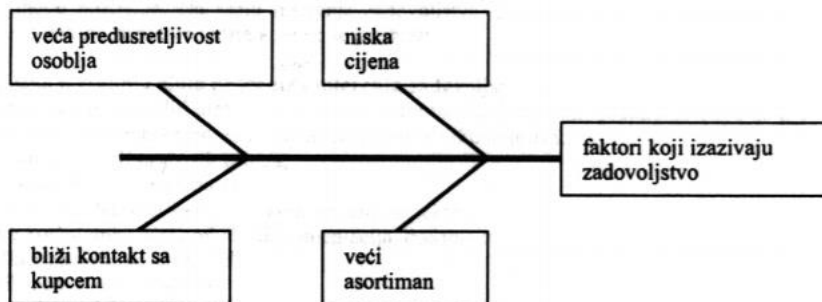
Zadovoljenje kupaca je efikasno sredstvo da se osigura opstanak poduzeća na tržištu i da se poveća njegov profit, a osnovno sredstvo za ostvarenje zadovoljstva kupaca je kvaliteta proizvoda i usluga. Glavni cilj poslovanja stoga bi trebao biti kreiranje zadovoljnog i lojalnog kupca. Kako bi poduzeće unaprijedilo kvalitetu proizvoda i usluga i time dostiglo veće zadovoljstvo svojih kupaca trebalo bi zadovoljiti potrebe i želje kupaca, te prilagoditi svoje proizvode i usluge njihovim zahtjevima. Pravi put da poduzeće utvrdi koliko dobro zadovoljava potrebe i želje kupaca jeste da izmjeri razinu njihovog zadovoljstva. Postoji direktna veza između prodaje, kvaliteta proizvoda i usluga, zadovoljstva kupaca i profita. (Đurić, Đurić, & Lukić, 2004).

Organizacija postoji da bi zadovoljila potrebe kupaca/korisnika. Kako bi uspjela očuvati njihovu privrženost, organizacija bi trebala istražiti potrebe kupaca i pokušati ih zadovoljiti, kao i one koje se podrazumijevaju. Prema Đurić et al. (2004) Postoje različiti načini da se saznaju očekivanja kupaca, te načini praćenja i mjerenja njihova zadovoljstva: osluškivanje na terenu, upravljanje reklamacijama, proučavanje "izgubljenih kupaca", ankete tzv. "tajnih klijenata" kao i korištenje svih načina osluškivanja kupaca da bi se oni bolje upoznali:

kontakti preko komercijalista, usluge posle prodaje, centri za pozive, kutije za ideje, susreti između rukovodilaca/dobavljača/kupaca i dr.

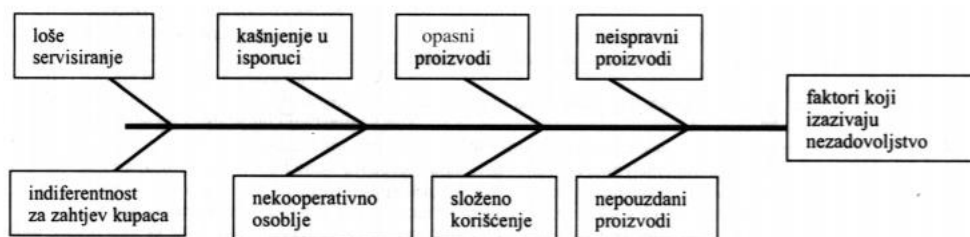
Na Slici 4 prikazani su faktori koji utječu na postizanje zadovoljstva kod kupaca, dok su na Slici 5 prikazani faktori koji izazivaju nezadovoljstvo kupaca.

**Slika 4: Faktori zadovoljstva kupaca**



Izvor: Đurić, M., Đurić, A., Lukić, I. (2004): Praćenje i mjerenje zadovoljstva kupaca, Savremena poljoprivredna tehnika, 30(3-4), 93-182.

**Slika 5: Faktori nezadovoljstva kupaca**



Izvor: Đurić, M., Đurić, A., Lukić, I. (2004): Praćenje i mjerenje zadovoljstva kupaca, Savremena poljoprivredna tehnika, 30(3-4), 93-182.

Mjere lojalnosti često su nejasne; literatura o lojalnosti predstavlja ad hoc mjere koje se ponekad sastoje od stavki, ponekad sastavljenih od stavki ponašanja, ili oboje - ili čak obje zajedno s predmetima koji mjere pomoćne konstrukcije. Na primjer, mnogi istraživači uključuju stavke usmene predaje (WOM) u svoju operacionalizaciju lojalnosti kupaca (Evanschitzky, Iyer, Plassmann, Niessing, & Meffert, 2006), usprkos i teoretskim (Dick & Basu, 1994) i empirijskim (de Matos i Rossi 2008; Söderlund 2006) argumentima za njihovo odvajanje.

Postoje dvije ključne karakteristike mjerenja specifične za istraživanje koje mogu utjecati na rezultate mjerenja lojalnosti kupaca: vremenska orijentacija i cilj. Vremenska orijentacija odnosi se na to mjeri li se lojalnost kao prošli račun ili buduća predviđanja lojalnih stavova i

ponašanja. Na primjer, od kupca se može tražiti da se prisjeti prijašnjih slučajeva lojalnosti (Ailawadi, Pauwels, & Steenkamp, 2008) ili u suprotnom procjenjuje buduće namjere lojalnima (Johnson i sur. 2006; Wagner i sur. 2009.). Cilj je atribucija koju kupci daju kome ili čemu su odani. Na primjer, lojalnost može biti u vlasništvu ili usmjerena prema prodajnoj tvrtki ili prodavaču (Palmatier i sur. 2007). U sljedećim odjeljcima prikazani su učinci mjernog sastava i karakteristika specifičnih za studiju.

Reichhel (2003) u razvoju NPS-a navodi da je jedno anketno pitanje jedino što tvrtke za mjerenje lojalnosti trebaju za rast svoje tvrtke. NPS se izračunava na osnovu jednog pitanja lojalnosti: "Koliko je vjerojatno da biste ovu tvrtku preporučili svom prijatelju ili kolegi?" Na temelju njihove ocjene ovog pitanja pomoću skale vjerojatnosti od 0 do 10, gdje 0 znači "nimalo vjerojatno", a 10 znači "vrlo vjerojatno", kupci su podijeljeni u tri skupine: Klevetnici -oni koji umanjuju vrijednost za firmu (ocjene od 0 do 6); Pasivni-oni koji niti ne umanjuju, niti ne povećavaju (ocjene 7 i 8); i Promotori – oni koji stvaraju i povećavaju vrijednost za firmu (ocjene 9 i 10). Tvrtka može izračunati svoju neto ocjenu promotora jednostavnim oduzimanjem udjela klevetnika od udjela promotora.

$$\text{NPS} = \text{proporcije (promotori)} - \text{proporcije (detraktori)}$$

Proces mjerenja koji stoji iza pitanja lojalnosti igra ključnu ulogu u razumijevanju značenja lojalnosti kupaca. Objektivne mjere lojalnosti su metričke vrijednosti povezane s minimalnom pogreškom mjerenja. Budući da ove metrike nisu predmet interpretacije, ove objektivne metrike lojalnosti imaju jednoznačno značenje. Broj preporuka koje kupac daje jasno se razlikuje od broja ponovljenih kupnji koje kupac daje (Hayes, 2008).

Tvrtke bi trebale koristiti razna pitanja lojalnosti kako bi osigurale da se rizični kupci prepoznaju na razne načine. Koliko dobro možemo predvidjeti mjere uspješnosti poslovanja, ovisi o podudaranju između poslovne metrike i pitanja lojalnosti. Određena pitanja lojalnosti korisna su za predviđanje određenih poslovnih rezultata (npr. Stope prebjega). Opća pitanja lojalnosti korisna su za predviđanje općih poslovnih rezultata (npr. Prihoda). Četiri pitanja lojalnosti bila su (Hayes, 2008):

1. "Koliko ste sveukupno zadovoljni tvrtkom ABC?"
2. "Koliko je vjerojatnost da tvrtku ABC preporučite prijateljima / kolegama?"

3. "Kolika je vjerojatnost da ćete nastaviti kupovati isti proizvod i / ili uslugu od tvrtke ABC?"

4. "Ako ste prvi put odabrali [tvrtku u industriji], kolika je vjerojatnost da biste odabrali tvrtku ABC?"

U maloprodajnom kontekstu, shema lojalnosti važan je prvi korak ka dobivanju baze podataka za marketing baza podataka. U nastavku su opisani glavni prepoznati modeli lojalnosti te njihov način rada i podatci koje zahtijevaju (Wood, 2005).

Dirichletov model mjeri ponovljenu kupnju i donosi neke jednostavne pretpostavke kao npr. potrošači imaju lojalnu odanost svakoj od nekoliko marki. Primjena ovog modela usko je povezana s radom profesora A. S. C. Ehrenberga sa Sveučilišta South Bank, London, Velika Britanija. Dirichletov model koristan je za predviđanje budućih prodajnih rezultata, analizu stupnja kanibalizacije produženja linija proizvoda, mogućih čimbenika uspjeha za nove marke i analizu programa vjernosti (npr. poluge: prodor kategorija, prosječna učestalost kupnje kategorije, prosječni broj kupljenih marki i tržišni udio). Međutim, koristi kvantitativna predviđanja i može biti teško primijeniti na bazu podataka s milijun kupaca bez modeliranja podataka natrag, koja ima svoja ograničenja (Wood, 2005, str. 56).

Hofmeyrov model pretvorbe, koji je izvorno razvio dr. J Hofmeyr, jedan je od načina pokušaja racionalizacije neusklađenosti između izražene razine zadovoljstva kupaca i stvarnog ponašanja pri ponovljenoj kupnji. Model je koristan u tome što pokušava identificirati predanost potrošača i stoga je prediktor „odanosti pozitivnim preferencijama“, za razliku od inertnosti ili odanosti odabira. Na primjer, analiza položaja marke i konkurenata (kapital tvrtke) analizira potencijal konverzije korisnika i ne-korisnika (demografski i psihološki diferencijatori). Ovaj model može biti teško primijeniti se na bazu podataka s milijun kupaca bez modeliranja podataka natrag, jer koristi stavovne podatke a ne prave podatke o ponašanju (Wood, 2005, str. 56).

Formula korištena za izradu Enis-Paul indeksa indeksa dizajnirana je za izračunavanje sklonosti potrošača pokroviteljstvu nad određenom trgovinom tijekom određenog razdoblja. U ovom pristupu, koji apsolutnu lojalnost definira kao 100 posto, a ukupnu sklonost odlasku kod drugih ponuđača kao nula posto, da bi bio lojalan kupac bi morao koristiti malo trgovina, potrošiti veliki dio svog raspoloživog budžeta u željenoj trgovini i ne pokazivati promjenjivo ponašanje (Wood, 2005).

Reichheldov model učinka lojalnosti je zapravo pregled profitabilnosti tvrtke povezane sa stopom zadržavanja kupaca. Analiza se temelji na tvrtkama u uslužnom sektoru, a model identificira šest čimbenika koji mogu omogućiti tvrtkama da stvore jasan pogled na životnu vrijednost kupca (Wood, 2005): trošak kupnje kupaca, osnovni profit, povećana dobit od dodatne prodaje, smanjeni operativni troškovi baze vjernih kupaca, dobit od preporuka vjernih kupaca, cjenovne premije za vjerne kupce koji su manje osjetljivi na cijene.

Zaključno, treba naglasiti da je u praksi i istraživanjima poželjno mjeriti lojalnost potrošača višedimenzionalno – stavovima i ponašanjem, kako bi se izbjegle greške zaključivanja temeljem samo jedne dimenzije, npr. ponovljene kupnje koju je najlakše pratiti.

## 2.2. Pojam i značaj CRM-a

U mnogim istraživačkim studijama zaključeno je da upravljanje odnosima s kupcima ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo kupaca i zadržavanje kupaca, zbog čega se i smatra važnim u poslovnom svijetu. No u praksi se često pokazuje da je spor proces, a ishodi implementacije CRM-a često su ispod očekivanja. Uspješna provedba ovisi o brojnim čimbenicima, kao što su uklapanje CRM strategije i programa tvrtke i njene šire marketinške strategije, te unutarorganizacijska i međuorganizacijska suradnja i koordinacija među subjektima koji sudjeluju u provedbi (Bohling, i dr., 2006).

Pojam CRM se sastoji od *C-customers-* potrošača, *R-relationship-* odnos, *M-management-* upravljanje. Postoji niz definicija koje se koriste za CRM. U stvari, slova CRM korištena su za identificiranje kontinuiranog marketinga odnosa, marketinga odnosa s klijentima i upravljanja odnosima s kupcima (Khedkar, 2015).

S obzirom na kompleksnost, pojam CRM-a se može promatrati na tri razine (Dragnić, 2020):

1. Strateškoj – poslovna strategija koja je usmjerena prema kupcu i za cilj ima pridobivanje novih i zadržavanje postojećih kupaca;
2. Analitičkoj – tvrtke prikupljaju podatke o kupcima te izrađuju bazu podataka prema kojima će donositi poslovne odluke i tako povećati vrijednost i za potrošača i za tvrtku;

3. Operativnoj – tvrtka koristi postupke informatizacije i informatičke alate za ubrzavanje, olakšavanje i poboljšavanje poslovanja.

CRM, odnosno upravljanje odnosima s potrošačima, se koristi kako bi se skupili podatci o ponašanju i potrebama potrošača te se na temelju toga unaprijedila i prilagodila ponuda poduzeća, sve s ciljem postizanja boljih odnosa s potrošačima. Iako je CRM poprilično baziran na tehnološkim sastavnicama, ne može ga se promatrati samo ni prvenstveno u tehnološkom smislu jer bi to bilo pogrešno. Ono što bi bilo dobro je razmišljati o CRM-u kao procesu. Taj proces služi za povezivanje brojnih informacija o potrošačima, prodaji, marketing naporima i tržišnim trendovima (Meler & Đukić, 2007).

Tako Kumar i Reinarzt (2018) definiraju CRM i kao strateški proces, ali i naglašavaju tehnološkim konceptom odabira kupaca koje tvrtka može najprofitabilnije uslužiti i kreiranje interakcije s tim kupcima. Cilj ovog procesa je optimizirati trenutnu i buduću vrijednost kupaca za kompaniju. Ključne komponente koje ova definicija uključuje su slijedeće: strateški proces, selekcija, interakcija, kupci, trenutna i buduća vrijednost kupac. Prema Kumaru i Reinarztu (2006, p. 5): „CRM je praksa analiziranja i korištenja marketinških baza podataka i utjecaja komunikacijskih tehnologija da odrede korporativne prakse i metode koje će maksimizirati trajanje vrijednosti tijekom života svakog pojedinačnog kupca za firmu.“

Upravljanje odnosima s kupcima (CRM) sustav je evidencije koji tvrtke koriste za praćenje interakcija s potencijalnim kupcima i postojećim kupcima. CRM ujedinjuje prodaju, marketing i korisničku uslugu koje idealno pruža potpuni uvid u identitet korisnika, povijest, sklonosti i aktivnosti. Baza podataka o upravljanju odnosima s korisnicima (CRM) su svi podaci o vašim klijentima koji su pohranjeni unutar CRM sustava. Vrste podataka koji se pohranjuju u bazi podataka CRM -a uključuju: ime kontakta, naslov, adresu e-pošte, profile na društvenim mrežama, povijest kontakata, bodovanje potencijalnih klijenata, povijest narudžbi, najnovije vijesti i osobine (Lager, 2019).

Hobby (1999, str. 28) je definirao CRM kao: "Pristup upravljanja koji omogućuje organizacijama da prepoznaju, privuku i povećaju zadržavanje profitabilnih kupaca upravljajući odnosima s njima". Kumar i Ramani (2004) promatrali su upravljanje odnosima s kupcima kao postupak postizanja i održavanja trajnog odnosa s kupcima na više dodirnih točaka kupaca kroz diferencirani i prilagođeni tretman pojedinačnih kupaca na temelju

njihovih vjerojatnih odgovora na alternativne marketinške programe, kao što je maksimalizacija doprinosa svakog kupca ukupnoj profitabilnosti tvrtke. CRM se odnosi na aktivnosti koje provodi poduzeće za uspostavljanje i održavanje odnosa sa svojim kupcima (Kalaiganam & Varadarajan, 2012). Boulding et al. (2005) su opseg CRM-a protumačili kao obuhvaćajuću strategiju, upravljanje dvostrukim stvaranjem vrijednosti, inteligentnu upotrebu podataka i tehnologije, stjecanje i širenje korisničkog znanja odgovarajućim dionicima, razvoj odgovarajućih (dugoročnih) odnosa s određenim kupcima i / ili grupa kupaca, te integracija procesa u mnogim područjima tvrtke i preko mreže tvrtki koje surađuju kako bi generirale vrijednost za kupca. Iako se CRM pojavio kao moćan koncept za usklađivanje interesa tvrtke i njezinih kupaca (Boulding i sur. 2005.), njegov uspjeh ovisi i o prikladnosti strategije tvrtke za upravljanje odnosima s klijentima i o učinkovitosti implementacije CRM-a.

Dakle, može se reći da se upravljanje odnosima s kupcima razvilo kako bi pomoglo današnjim firmama u borbi sa sve većim promjenama i preprekama na koje nailaze u poslovanju, kao i da bi im omogućilo stvaranje konkurentskih prednosti i diferencijaciju među mnoštvom drugih firmi. Rust i Zeithaml (2001, str. 6) naglašavaju važnost upravljanja odnosima s kupcima:

*Poslovni svijet sve više i više počinje premještati svoj fokus sa proizvoda na kupce. Smanjeni naglasak na proizvode se podudara sa povećanim naglaskom na kupce. To ne znači da proizvodi nisu bitni, to samo znači da su oni manje bitni od kupaca. Također, proizvodi i tehnologija se stalno mijenjaju, ali kupci ostaju. Tajna uspjeha je u održavanju profitabilnog odnosa s kupcima, bez obzira na to koji su proizvodi uključeni u proces ili kako se proizvodi moraju mijenjati tijekom vremena.*

Stvaranje i održavanje odnosa s kupcima postalo je najvažniji marketinški alat i cilj poslovanja. Međutim, implementacija CRM-a ne završava uvijek uspjehom, što je bilo još više izraženo u počecima njegovog korištenja. Razloge tome treba tražiti prije svega u nepoznavanju svrhe i smisla CRM-a te jednodimenzionalnom sagledavanju problema aplikacije CRM-a (Dukić & Gale, 2015). Prema Rajabhatu (2015), za moderne organizacije je nužno da razmotre primjenu CRM-a, stvore strateški plan koji će dosljedno istraživati njihove planove promocije i reakcije na potrebe kupaca. Primjena CRM-a će značajno poboljšati organizacijske performanse i ostvariti strateške ciljeve u globalnom poslovnom okruženju. U slučaju uslužne industrije, upravljanje odnosima s kupcima (CRM) presudan je čimbenik za poboljšanje njegovih performansi. Za uspješnu poslovnu organizaciju treba biti proaktivan u

predviđanju želje potencijalnog kupca i odgovarajuće reagirati. Uspješno poduzeće stavlja svog kupca na prvo mjesto i u središte pozornosti dok osmišljava njegovu marketinšku strategiju. Snažan odnos s kupcem donosi intimnost što rezultira zadržavanjem kupaca što je isplativije nego privlačenje novog kupca. Zbog specifičnosti kupaca i djelatnosti marketing odnosa zauzima središnje mjesto i postaje temeljni koncept poslovnog marketinga. No, nužno je da sve poslovne organizacije, posebno uslužni sektor, usvoje filozofiju CRM-a kako bi bile konkurentne i stekle prednost nad ostalim igračima na tržištu (Kumar & Reinartz, 2006).

### 2.2.1. CRM u uslužnim djelatnostima

CRM u uslužnim djelatnostima zahtijeva razumijevanje glavnih karakteristika usluga, koje se u CRM literaturi gotovo uvijek zanemaruju ili ignoriraju.

Sa stajališta CRM analize, upravljanje uslugama razlikuje se od upravljanja proizvodnjom, ali postoje i sličnosti. Usluge se mogu vrednovati i nuditi poput nominalne ekonomske robe, što znači da se i usluge i proizvodna roba mogu se klasificirati kao proizvodi. No, postoje značajne razlike kao što se vidi iz Tablice 1. Te razlike čine upravljanje odnosima s kupcima u uslužnim djelatnostima, kao i cijeli poslovni proces, specifičnim (Labus & Stone, 2010).

**Tablica 1: Sedam važnih razlika između materijalnih proizvoda i usluga**

PROIZVODI	USLUGE
1. Potrošač posjeduje materijalni opipljivi objekt.	1. Korisnik posjeduje iskustvo, sjećanje. Iskustvo se ne može ponovno preprodati ili dati trećoj osobi.
2. Cilj proizvodnje je uniformiranost – svi proizvedeni proizvodi su jednaki.	2. Cilj usluge je jedinstvenost; svaki korisnik i svaki kontakt s korisnikom je poseban.
3. Proizvod se može uskladištiti – potrošač može dobiti/pregledati uzorak proizvoda prije odluke o kupovini.	3. Usluga nastaje i nestaje. Ne može se uskladištiti.
4. Potrošač je posljednja karika u lancu i nije uključen u proizvodnju.	4. Korisnik sudjeluje u procesu pružanja usluge, on je partner u stvaranju usluge.
5. Kontrola kvalitete provodi se usporedbom outputa sa specifikacijama.	5. Kvalitetu procjenjuju korisnici uspoređujući percepcije s očekivanjima.
6. Ako nastupi greška u proizvodnji, proizvod je moguće škartirati.	6. Za uslugu pružanu na neodgovarajući način, jedini mogući oblik popravka jesu isprika i ponovno pružanje usluge.
7. Moral zaposlenika je važan.	7. Moral zaposlenika je ključan, kritičan.

Izvor: Došen, Đ.O.: Osnove marketinga usluga, Mikrorad d.o.o, Zagreb 2010., str. 30

Uslužne organizacije generiraju vrijednost isporukom nematerijalnih vrijednosti, a nematerijalne usluge je teško opisati novim kupcima. Kupcima je također teško precizno



izraziti što očekuju od usluge. Budući da ne postoji dogovoreni objektivni standard o usluzi koja se pruža, jedini raspoloživi kriterij za procjenu kvalitete usluge je subjektivna usporedba očekivanja kupaca s percepcijom stvarne pružene usluge (Gummesson, 1993). Nadalje, kupci ne procjenjuju kvalitetu usluge samo u smislu ishoda interakcije, već također razmatraju postupak pružanja usluga. Stoga je kvaliteta usluge višedimenzionalni konstrukt koji obuhvaća sve aspekte pružanja usluga, a teško ga je procijeniti i iskomunicirati. Nejasnoća o zahtjevima kupaca također rezultira operativnim poteškoćama. Kapacitet usluge, u okruženju u kojem se veći dio vrijednosti dodaje međuljudskom razmjenom između potrošača i pružatelja, funkcija je davateljevih vještina, napora i stavova. Zbog nematerijalnosti usluga nije uvijek moguće artikulirati skup vještina i stavova koje kupci cijene. Slijedom toga, teško je razviti pravi skup vještina, a većina ih pružatelja usluga razvija kroz dugotrajnu obuku na radnom mjestu (Tornow & Wiley, 1991). Kupac je 'sudionik u proizvodnji usluge, zbog čega je potrebno upravljati i kupcima kao dijelom proizvodnje, što dodatno otežava proces (Labus & Stone, 2010). Trenutna priroda pružanja usluge i njezina potrošnja fizički, organizacijski i psihološki približavaju zaposlenike i kupce, brišući granicu između zaposlenika i potrošača i omogućujući im da utječu na percepciju i očekivanja kvalitete usluge drugih. Studije su pokazale pozitivan odnos između percepcije, stavova i namjera zaposlenika i kupaca (Schneider & Bowen, 1985). Nedostatak objektivnih i fiksnih standarda usluga i uzajamni utjecaj između poslužitelja i potrošača ukazuju na koevoluciju njihove percepcije i očekivanja. Razvijajuća se očekivanja kupaca sugeriraju potrebu za dinamičnim postupkom prilagođavanja specifikacija usluge u skladu s njihovim stalno mijenjajućim potrebama (Boulding, Karla, Staelin, & Zeithaml, 1993).

U konačnici, iako je element opipljivosti poželjan, kvaliteta usluge primarno ovisi o kvaliteti pružatelja usluge i o kvaliteti načina na koji se ona pruža. Dodatna vrijednost usluge se stvara upravo interakcijom korisnika i zaposlenika, čime se omogućuje izgradnja lojalnosti korisnika. Naime, veza između korisnika i pružatelja usluge jača tijekom vremena i učestalog korištenja. Time se nerijetko stvara neraskidiv odnos povjerenja koji za korisnika ima veću snagu od odnosa s poduzećem (Došen, 2010).

### 2.2.2. Segmentacija potrošača prema vrijednosti

Potrošači se dijele na krajnje potrošače, gospodarske potrošače i izvangospodarske potrošače. Postoji velika razlika među njima i u njihovom ponašanju pri potrošnji te stoga poduzeća moraju razvijati različite strategije prema različitim potrošačima.

*Ponašanje potrošača (Consumer Behavior) je moguće definirati kao „mentalne, emocionalne i fizičke aktivnosti koje ljudi obavljaju kada izabiru kupuju, upotrebljavaju i troše proizvode i usluge u cilju zadovoljavanja njihovih potreba i želja (Meler & Đukić, 2007, str. 40).*

Gospodarski subjekt ima mogućnost koristiti bazu marketinških podataka, što je naročito korisno ako se radi o mnoštvu potrošača, te tako promatrati svoje kupce, ostvariti kvalitetan odnos s njima te ih tretirati kao klijente (Kotler, 2001).

CRM se usredotočuje na tržišta koja mu mogu biti od strateške važnosti. Budući da nisu svi potrošači jednako važni za poduzeća je bitno pronaći one koje udovoljavaju barem jednom od uvjeta koja su naveli Meler i Đukić (Meler & Đukić, 2007):

1. Potrošači s većom očekivanom vremenskom vrijednosti (LTV- Life Time Value) - Očekivana vremenska vrijednost potrošača ili Life Time Value mjeri se svođenjem na današnju vrijednost svih budućih ostvarenih dobiti iz međuodnosa s potrošačima. Ona predstavlja zbroj svih budućih prihoda od preuzimanja i troškove marketinga
2. Benchmark potrošači – oni koji svojom inicijalnom kupnjom i prihvaćanjem proizvoda ili usluge induciraju isto kod drugih potrošača koji su obično članovi referentne skupine.
3. Potrošači koji potiču promjene – promjene koje potiču mogu se odnositi na unapređivanje proizvoda ili unapređivanje procesa kod dobavljača. Oni su obično oni koji će prvi isprobati nove proizvode i žaliti se ako su proizvodi ispod potrebnih zahtjeva, imaju maksimalne zahtjeve u svezi s upotrebom proizvoda ili ekološkom zaštitom ili su spoznali moguće nove primjene proizvoda.

Svi potrošači nisu jednaki, postoje različite vrijednosti potencijala potrošača kroz vrijeme, odnosno LTV. Zbog toga je za gospodarske subjekte racionalno ulagati u razvoj odnosa s potrošačima koji imaju veliki očekivani potencijal kroz vrijeme (LTV). U Tablici 1

je prikazana portfolio analiza potrošača gdje je prikazano u koje je potrošače isplativo ulagati s obzirom na njihovu buduću vrijednost za tvrtku (Meler & Đukić, 2007).

Tablica 2 prikazuje dobit od pojedinih potrošača koju je neki gospodarski subjekt imao u nekom prošlom vremenu stavljenu u odnos s budućim dobiti koju očekuje od njih, odnosno njihova očekivana vrijednost kroz vrijeme (LTV). Kroz ovu tablicu firme odlučuju kako će se ponašati u odnosu prema određenim potrošačima, odnosno kakav će odnos graditi i hoće li uopće graditi odnos. Tako je najviše ulaganja potrošeno na najisplativije potrošače koji će poduzeću donijeti najviše profita, a prestati će se ulagati napor u one potrošače koji nisu profitabilni za poduzeće.

**Tablica 2: Portfolio analiza poduzeća**

Prošla dobit	Visoka	NJGOVANJE	ULAGANJE
	Niska	OTKAZIVANJE	REINŽENJERING
		Niski	Visoki
Budući LTV potencijal			

Izvor: Meler, M., & Đukić, B. (2007.). Upravljanje odnosima- od potrošača do klijenta (CRM), Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku, str 106.

### 2.2.3. Aktivnosti CRM-a i njihovo mjerenje

Implementacija CRM-a uključuje atraktivne aktivnosti koje su kvalitetne usluge, komercijalne prakse i programe lojalnosti kao što su bonusi, kontakti, zadovoljstvo i rješavanje žalbi.

Marketinške aktivnosti uglavnom su usmjerene na planiranje, promociju i prodaju usluga, sa namjerom da se potrebe korisnika zadovolje na najkvalitetniji mogući način, pri čemu se ostvaruju i definirani ciljevi poduzeća. Poseban značaj je informacijskih tehnologija koje su našle primjenu u marketing aktivnostima, pružajući im značajnu podršku u stvaranju kvalitetnih usluga. Usluga je vrlo često kombinacija materijalnih i nematerijalnih elemenata te međuljudskih odnosa. Kod oblikovanja kvalitete usluge većinom se naglašava fizički aspekt, dok se ovaj drugi, iako ne manje važan, nalazi u drugom planu (Vojnović, 2008).

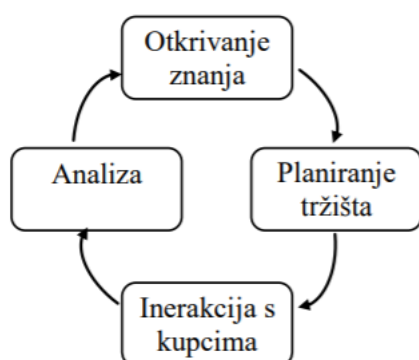
Program lojalnosti se definira kao marketinški proces koji nagrađuje kupca u cilju poticanja njegove lojalnosti, odnosno ponovne kupnje te je postao značajan alat CRM-a sa svrhom

identificiranja, nagrađivanja i zadržavanja profitabilnih kupaca (Kumar & Reinartz, 2006). Nagrađivanje vjernosti najčešće se obavlja na dva sljedeća načina: – uz kupnju dobara ili usluga se evidentiraju određeni bodovi kojima se ostvaruje određena razina popusta; – uz kupnju dobara ili usluga se evidentiraju određeni bodovi kojima se ostvaruje određena razina besplatnih proizvoda. Osnovni elementi kartice vjernosti prema Dragnić su (2020): poticanje vjernosti kupaca (nagrađivanjem se potiče cjelokupna vjernost kupca), strukturirani, sustavni pristup (kupci postaju članovi programa kako bi ostvarili koristi i nagrade), dugoročni fokus (usmjeravaju se na zadržavanje kupaca za razliku od aktivnosti unapređenja prodaje), nagrađivanje (popusti, darove i preferencijalni tretmani), kontinuirano marketinško ulaganje (kontinuirano prilagođavanje marketinških napora članovima programa, najčešće korištenjem direktnog marketinga).

Komercijalne prakse su (Watkin, 2019): „*Bilo koji čin, propust, ponašanje, zastupanje ili komercijalna komunikacija (uključujući oglašavanje i marketing) trgovca, koji je izravno povezan s promicanjem, prodajom ili isporukom proizvoda potrošačima ili od njih, bilo da se dogodio prije, tijekom ili nakon komercijalne transakcije (ako postoji) u vezi s proizvodom.*“

Prije početka uspostavljanja odnosa s korisnikom, odnosno korištenja CRM-a i orijentiranja svog poslovanja na korisnika gospodarski subjekt trebao bi unaprijed znati aktivnosti koje treba provoditi koje su temeljne za provođenje i takav pristup poslovanju. Kao što je prikazano na Slici 6 proces upravljanja odnosima s kupcima uključuje četiri seta aktivnosti: otkrivanje znanja, planiranje tržišta, interakcija s kupcem i analiza (Marić & Stojanović, 2005).

**Slika 6: Cikličnost i kontinuiranost aktivnosti CRM sustava**



Izvor: Tešić, D. (2013), Zbornik radova, Ekonomski fakultet Brčko, str. 188-193.

Veoma je važno prikupiti podatke o kupcima i te podatke pretvoriti u korisne informacije koje se mogu učinkovito koristiti za privlačenje i zadržavanje potencijalnih i postojećih kupaca.

Prva skupina aktivnosti u procesu upravljanja odnosima s kupcima, otkrivanja znanja, bavi se postupkom analize prikupljenih podataka o kupcima tvrtke, na temelju kojih će kasnije biti definirana poslovna strategija tvrtke. Najvažnija aktivnost u ovoj fazi je prikupljanje podataka o kupcima i njihova obrada. Taj se postupak obično naziva poslovnom inteligencijom i način je pretvaranja podataka u znanje. U ovoj je fazi vrlo važno da tvrtka ima kvalitetnu tehnologiju koja će joj omogućiti prikupljanje velike količine podataka o kupcima, organiziranje podataka i analizu kvalitete podataka. Izvori prikupljanja podataka o kupcima su mnogi, a neki od najvažnijih izvora su: blagajne, bankomati, statistička izvješća, publikacije vladinih i nevladinih organizacija i sl. Izravna komunikacija s kupcima je jako koristan izvor podataka, tijekom koje se mogu dobiti možda najtočniji podaci o željama i zahtjevima kupaca (Kalakota & Robinson, 2000).

Planiranje tržišta je sljedeća faza u procesu upravljanja odnosima s kupcima. Ovaj je slijed logičan jer nije moguće planirati ponudu i komunikaciju s kupcima ako prethodno nije utvrđeno što kupci preferiraju i što smatraju najboljim oblikom komunikacije s tvrtkom. Planiranje tržišta podrazumijeva da tvrtka pažljivo, na temelju prikupljenih i analiziranih podataka iz prethodne faze, definira svoj asortiman proizvoda i usluga te marketinške aktivnosti na tržištu. Tržišno planiranje podrazumijeva definiranje svih aspekata marketinga, odnosno definiranje karakteristika proizvoda i usluga i prodajne cijene, određivanje kanala distribucije i osmišljavanje promotivnih aktivnosti usmjerenih na određeni segment kupaca. Otkrivanje znanja i planiranje tržišta samo su osnova na kojoj se grade interakcije s kupcima. Kada se pojedinačni kupci pravilno analiziraju, kada se izdvoje određeni segmenti i kada se za njih pažljivo osmisle marketinški programi, sljedeća stvar je uspostaviti kontakt s kupcima. Uspjeh tvrtke i njezine ponude ovisit će o uspjehu interakcije s kupcima. Važno je napomenuti da u ovom modernom okruženju, gdje su Internet i mobilni telefoni osnova komunikacije među ljudima, te uz sve veći broj interaktivnih kanala, postoji vrlo velik broj načina na koje tvrtka može uspostaviti kontinuiranu komunikaciju s kupcima (Tešić, 2013).

Aktivnosti nakon kupnje ili korištenja usluge nikako se ne smiju izostaviti. Zapravo, cjelokupni odnos s klijentima može se svrstati u tri glavne faze (Gortan, 2017, str. 22): 1. U prvoj fazi identifikacije, nastoje se identificirati mogući kupci, uspostaviti komunikacija s istima, te potaknuti razmjenu informacija kako bi ih približili kompaniji. 2. U drugoj fazi ciklusa, fazi rasta, nastoji se stvoriti dugotrajno profitabilan odnos s kupcem, prodajom niza povezanih proizvoda (cross-selling). 3. Treća faza životnog ciklusa klijenta podrazumijeva

konstantan rad na održavanju i unapređenju odnosa s kupcima, kroz povećanje kvalitete usluge. U ovoj fazi kupac koristi najprofitabilnije proizvode, odnosno usluge kompanije, stoga se radi na odnosu i popratnim pogodnostima koja dolaze uz sam proizvod. Radi se na stvaranju visoke razine lojalnosti između poduzeća i kupca 4. Identifikacija rizičnih klijenata, onih koji pokazuju znakove nezadovoljstva može biti kvalitetna podloga za primjenu “win-back marketinga”, koji podrazumijeva posebno skrojene i usmjerene aktivnosti upravo na te kupce.

Upravljanje odnosima s potrošačima dijeli se na tri sastavnice: (1) Operativni CRM, (2) Kolaborativni CRM i (3) Analitički CRM. Operativni CRM se bavi kreiranjem informacija, tj. unosom podataka u informacijski sustav preko aplikacija za praćenje klijenata. Pomoću ovih informacija može se postići automatsko upravljanje marketingom, prodajom, ali i komunikacijom sa potrošačima (Vasilijev & Milovac, 2010, str. 152). Analitički CRM je najkompleksniji od sve tri komponente u CRM sustavu, a služi kako bi kroz detaljne analize mnoštva podataka zasnovane na ekspertnim znanjima, kreirao sliku o svakom pojedinačnom klijentu, njegovim potrebama i željama, a sve u cilju razvoja jačih međusobnih veza (Vasilijev & Milovac, 2010, str. 153). Kolaborativni CRM služi za uspostavljanje interakcije sa klijentima putem svih raspoloživih medija, od tradicionalnog osobnog kontakta, preko telefona, e-mail-a i Interneta, pa do trenutno vrlo aktualnog WAP-a. Putem kolaborativnog CRM-a provodi se komunikacija s kupcima (Meler & Đukić, 2007).

Prema Kumaru i Reinartzu (2006) postoji 10 mjera ili aktivnosti koje dovode do uspješne primjene CRM-a:

- Integracija i konsolidacija informacija o potrošačima: s bitnim informacijama o klijentima i njihovoj povijesti, tretman potrošača ostaje isti diljem kanala usluge i komunikacije.
- Pružanje konsolidiranih informacija preko svih kanala: Svi dijelovi firme moraju sudjelovati u komunikaciji s potrošačima i udovoljiti njihovim željama s dostatnim proizvodima.
- Upravljanje slučajevima od kupaca: odgovarajuća osoba upravlja kontrolom managementa transparentno i planirano, što dovodi do pravih odgovora na zahtjeve kupaca u pravo vrijeme.

- Personalizacija: personalizacija bi trebala obuhvatiti i uslugu i proizvode koji se nude kupcima kako bi zadovoljila njihova očekivanja.
- Automatsko i ručno generiranje novih prodajnih prilika: Mjerila profila o kupcima se mogu temeljiti na prijašnjim poslovnim pravilima i kontaktima među kupcima i prodavačima.
- Generiranje i upravljanje kampanjama: Kompanije trebaju pružiti dostatnu fleksibilnost kako bi se prilagodile kupčevim potrebama i ponašanjima, te njihovim promjenama.
- Brže i preciznije praćenje: to uključuje preporuke, ciljno tržište i upite mušterija.
- Upravljanje svim poslovnim procesima: firma bi trebala biti centralna točka kako bi osigurala da su svi poslovni procesi izvršeni u skladu s preodređenim, efektivnim poslovnim pravilima.
- Davanje detaljnog i točnog uvida izvršnim menadžerima: svi manageri na najvišim pozicijama bi trebali imati uvid u sve prodajne i marketinške aktivnosti.
- Pravovremena i trenutačna reakcija na promjene na tržištu: kako bi razumili razvoj prema podatkovno orijentiranim managementu vrijednosti kupaca, u ovom slučaju poželjno je promotriti razvoj CRM-a kroz vrijeme.

Mjerenje aktivnosti CRM-a ovisi o tome tko obavlja mjerenje i koje aktivnosti se mjere. Ovdje su nabrojane neke uobičajene mjere CRM-a koje predlažu iskustvo i literatura (Kellen, 2002):

1. Izgradnja brenda – upravljanje kapitalnom vrijednosti firme odnosno imenom tvrtke, brendom, sloganima i simbolima. Dijelovi izgradnje brenda su lojalnosti brendu, svijesti o brendu, percipiranoj kvaliteti i asocijacijama s brendom.
2. Izgradnja kapitala kupaca – firme se usredotočavaju na uklanjanje neprofitabilnih kupaca kako bi izgradili kapital kupaca koji je profitabilan. Slabost je što je nemoguće točno odrediti koji su kupci profitabilni.
  - a) modeliranje ponašanja kupaca – Ovaj model pokušava objasniti ponašanje jednog ili više kupaca opisujući ponašanje njihovih prethodnika i opisujući razinu utjecaja koji prethodnici imaju na ponašanje trenutnih kupaca. ovo mjerenje je istraživački orijentirano i kvalitativno. Može se koristiti kako bi se potpuno razumjela lojalnost kupaca, korisno je za kritične interakcije s kupcima, posebno tamo gdje je proizvod ili usluga jedinstvena za poduzeće.

b) upravljanje vrijednosti kupaca - Postoje različiti pristupi za mjerenje korisničke vrijednosti, neki od njih su: upravljanje vlastitim kapitalom, analiza vrijednosti kupaca, praćenje lojalnosti i zadovoljstva kupaca.

### 3. Operacije usmjerene na kupce

a) marketinške operacije – Software koji upravlja planiranjem, rasporedom, izvršavanju i prati marketinške kampanje. Sastoji se od nekoliko metrika: Doseg, stope odgovora, RFM (nedavnost, frekvencija i monetarna vrijednost), stope konverzije, troškovi akvizicije kupaca, trošak prosječne komunikacije s kupcem, prijenos, odljev, udio novčanika, udio zahtjeva, prosječna veličina narudžbe, uključenost kategorije.

b) operacije prodajne snage – ovo je najstariji dio CRM-a, rast prodajne automacije se odvijao paralelno s rastom upotrebe i razvojem mobilnih uređaja, laptopa i mobitela. Fokusira se na praćenje potencijalnih kupaca i ostalih zainteresiranih za proizvod ili uslugu dok se ne odluče na kupnju, mjerenje performansi individualnog prodajnog osoblja i timova te trošak prodaje. Neke od mjera kojima se mjeri su: prodajna kvota, bliski postotak, ocjene kupaca, izdatci prodaje, stopa zatvaranja, ukupni prihodi od prodaje, gubitci od prodaje, broj poziva, broj novih kupaca.

c) operacije uslužnog centra - Povećanom uporabom telefonske tehnologije za upravljanje dolaznim telefonskim pozivima i upravljanje odlaznom prodajom, tvrtke već dugo te resurse smještaju u jednu funkcionalnu skupinu koja se naziva pozivni centar. S velikim naglaskom na internim mjernim podacima povezanim s učinkovitošću poziva, tvrtke su ustanovile uravnoteženo izvještavanje pozivnog centra koje kombinira ocjene učinkovitosti i ocjene efektivnosti.

d) terenske operacije – uključuju niz poslijeprodajnih aktivnosti kao što su: garancija, rješavanje servisnog ugovora, raspoređivanje i otpremanje agenata koji rade na terenu, usmjerivanje poziva za uslugu unutar usluge, upravljanje problemima i rješavanje problema, upravljanje zalihama usluga, upravljanje logistikom ispunjavanje i dopunjavanje dijelova.

e) operacije lanca nabave i logistike - Često se raspravlja o njemu kao odvojenom i različitom od CRM-a. Kupci konzumiraju fizičke i digitalne proizvode. Kada je vrijeme potrebno za isporuku proizvoda ključna komponenta poboljšanja zadovoljstva kupaca i vođenje vrijednosti za kupca tada je posebno važno koliko brzo i učinkovito ti proizvodi prolaze kroz lanac vrijednosti. Dok je većina mjera unutar operativnog lanca opskrbe i sustava odnose se na dobavljače, neke od ovih mjera mogu lako biti primjenjive za razumijevanje ponašanja kupaca.



f) operacije web stranica – zbog velike upotrebe marketinga na internetu, operativne mjere web stranica uključuju mnogo marketinških operativnih mjera. Neke od njih su: broj posjetitelja, broj neobičnih posjetitelja, broj posjeta stranici ili preuzimanja sadržaja sa stranice, zadržavanje, CTR ili Click-through rate, odnosno broj posjetitelja koji su kliknuli na banner kako bi došli do te stranice, dojmovi, registrirani korisnici, prekid, tok korištenja stranice.

4. Mjere vodećeg indikatora – one su prediktor budućih financijskih rezultata

a) balansirane tablice uspjeha – u prošlosti je isključiva orijentacija prema financijskim pokazateljima vodila poduzeća prema krivim odlukama u poslovanju. Mjere uključene u uravnoteženu tablicu rezultata su izveden iz vizije i strategije tvrtke.

b) upravljanje znanjem o kupcima - CRM sustavi mogu prikupiti ogromnu količinu podataka o kupcima. Kao što je ranije istaknuto, nemogućnost korištenja tih podataka pokazuje se velikim kamenom spoticanja za CRM. Zanimljivo, vrlo malo tvrtki zapravo mjere svoju sposobnost stvaranja, upravljanja i komuniciranja znanja kupaca.

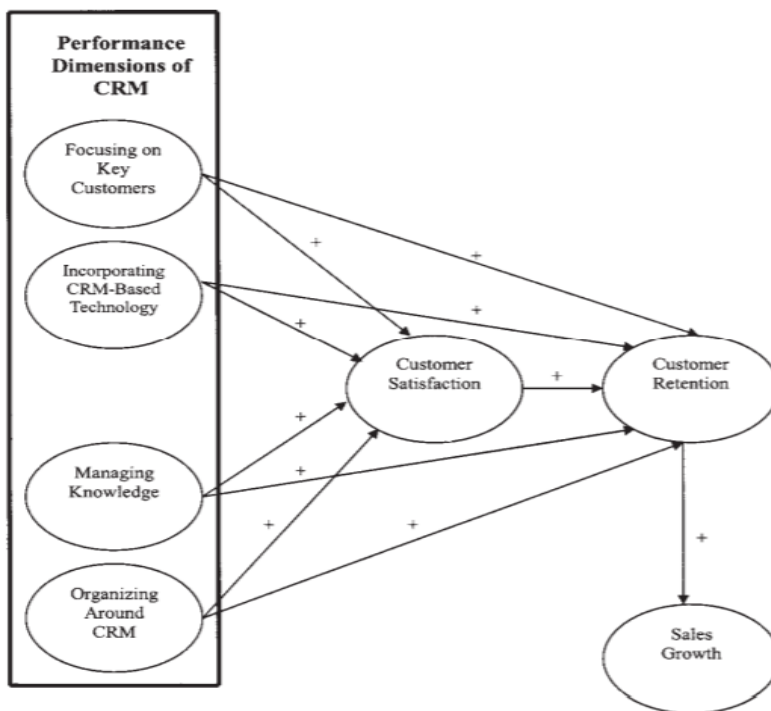
### **2.3. Utjecaj CRM-a na lojalnost**

CRM je potreban u bilo kojoj organizaciji kako bi se optimizirala profitabilnost i prihod te kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. Učinkovit CRM dovest će do zadovoljstva kupaca, a ako je kupac zadovoljan, vodi prema pozitivnoj usmenoj predaji i lojalnosti.

Jedna od dimenzija implementacije CRM-a svakako je fokusiranje na ključne kupce gdje je krajnji cilj postići duboke odnose s kupcima kroz koje organizacija postaje prijeko potrebna svojim najprofitabilnijim kupcima. Organizacija poslovanja firme oko CRM-a je također važna dimenzija jer cijela tvrtka trebala bi biti organizirana oko njegovanja vrijednih odnosa s kupcima. Upravljanje znanjem je još jedna dimenzija jer generirano znanje kupaca treba dijeliti i širiti u cijeloj organizaciji kako bi se odgovorilo na trenutne i predviđene potrebe kupaca. I konačno tu je inkorporiranje tehnologije temeljene na CRM-u, koje pomaže tvrtkama i njihovim prodavačima prikupljati, analizirati i distribuirati informacije za poboljšanu potragu, poboljšanu komunikaciju i prodajne prezentacije te prilagođene konfiguracije proizvoda (Yim, Anderson, & Swaminathan, 2005).

Posljedice usvajanja CRM usmjerenja unutar organizacije su zadovoljstvo kupaca, zadržavanje kupaca i rast prodaje. Na Slici 7 prikazan je model dimenzija implementacije CRM-a koje prvo utječu na zadovoljstvo kupaca, a nakon toga i na njihovo zadržavanje.

**Slika 7: Konceptualni model učinka dimenzija performansi CRM-a na zadovoljstvo kupaca, zadržavanje kupaca i rast prodaje**



Izvor: Yim, F. H., Anderson, R. E., Swaminathan, S.(2005): Customer Relationship Management: its dimensions and effect on customer outcomes, Journal of Personal Selling & Sales Management, 14(4), 265-280

Zadovoljstvo kupca može se definirati kao "mjera u kojoj se opažena izvedba proizvoda u isporuci vrijednosti podudara s očekivanjima kupca" (Armstrong & Kotler, 2003). Kreativnom upotrebom stečenog znanja o korisnicima i upotrebom CRM tehnologije, organizacija uspijeva pružiti prilagođene ponude svojim kupcima, što u pravilu posljedično povećava zadovoljstvo kupaca (Anderson, 1996). Uspješne CRM aktivnosti njeguju zadovoljstvo kupaca kontinuiranim prilagođavanjem potrebama i željama kupaca. Ova personalizacija proizvoda i usluga služi „zaključavanju“ kupaca u dugoročne odnose dodavanjem troškova zamjene ponuđača (Yim, Anderson, & Swaminathan, 2005). Kotler je sažeto izrazio: "Što je veće zadovoljstvo kupaca, to je veće zadržavanje" (Kotler, 2003, str. 41). Organiziranjem svojih CRM operacija oko grupa kupaca, tvrtke mogu dodijeliti izravnu odgovornost svojim zaposlenicima, biti u toku s promjenama očekivanja kupaca za različite

segmente i dobiti rana upozorenja o tome koji su kupci možda na rubu odlaska. Pomoću ove CRM mreže znanja mogu se pravodobno poduzeti korektivne mjere radi rješavanja specifičnih problema ili očekivanja nezadovoljnih kupaca, povećavajući time stopu zadržavanja. Pružanje novčanih poticaja i poticaja za prepoznavanje korisnih kupaca za motivaciju CRM orijentacije mogu pomoći prodavačima koji su usredotočeni na zadovoljstvo kupaca i lojalnost kupaca (Yim, Anderson, & Swaminathan, 2005). Empirijski nalazi dosljedno pokazuju značajan skok prihoda i dobiti uz mali dobitak u zadržavanju kupaca (Pfeifer & Farris, 2004). Zadovoljstvo kupaca pozitivno utječe na zadržavanje kupaca, isto tako i zadržavanje kupaca pozitivno utječe na rast prodaje. Visoka razina zadovoljstva kupaca i zadržavanje kupaca znače da postoji i visoka razina lojalnosti kupaca. Njihov odnos je temeljen na povjerenju, iz njihovih transakcija i oni i firma ostvaruju korist. Cilj poduzeća je stvoriti dugoročni odnos s kupcima, odnosno pretvoriti potrošača u klijenta bez obzira na njegov profil (Buckingham, 2001).

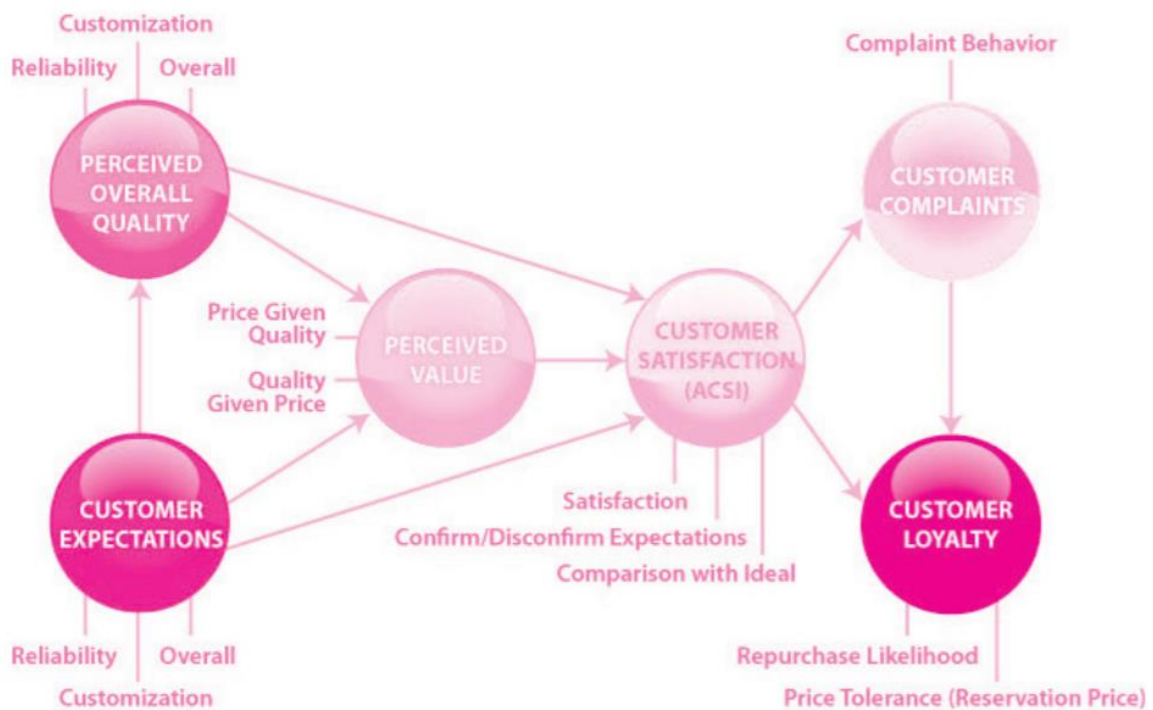
Upravljanje odnosima s kupcima (CRM) nazvano je neizbježnim - doslovno nezaustavljivim - pokretom jer predstavlja način na koji kupci žele biti usluženi i nudi učinkovitiji i djelotvorniji način poslovanja (Peppers & Rogers, 2004, str. 6). Podupiranje paradigme CRM-a osnovno je uvjerenje da se odnosi s kupcima, kao i druga važna imovina u organizaciji, mogu učinkovito razvijati i upravljati njima. Boljim prilagođavanjem ponuda proizvoda i usluga za pojedinačne kupce (Stefanou, Sarmaniotis i Stafyla 2003), zadržavanje kupaca (Parasuraman i Grewal 2000; Srinivasan, Anderson i Ponnayolu 2002) i profitabilnost (Oliver 1999; Ryals i Knox 2001; Sheth i Sisodia 2001) mogu se povećati.

Razna istraživanja potvrdila su pozitivne učinke CRM-a na zadovoljstvo klijenata (Azzam, 2014) Dobra provedba CRM strategije u organizaciji automatski će dovesti do povećanja zadovoljstva kupaca, dok će izostanak dobre strategije rezultirati nezadovoljstvom kupaca. Također, kroz uspješnu implementaciju CRM sustava doći će do povećanja lojalnosti klijenata. Kako bi klijent dugoročno ostao vjeran poduzeća moraju dugoročno pružati visoku kvalitetu proizvoda i usluga po niskim cijenama (Shaon i Rahman, 2015).

Verma & Chaudhuri (2009) predstavlja trostupanjski model (Slika 8) upravljanja odnosima s klijentima koji pokazuje kako se može upravljati odnosima s kupcima. Njegov model predlaže da se kupci prvo steknu jasnom komunikacijom snažnog prijedloga vrijednosti. Zadržavaju se dobrom uslugom, a odnos se proširuje isporukom proizvoda/usluga po mjeri, jasno definiranom segmentu kupaca. Model očekivanja i odstupanja sugerira da je zadovoljstvo

sažeta prosudba koja se temelji na usporedbi između performansi proizvoda i njegovih prethodnih očekivanja (Oliver, 1997). Prema ovom modelu, sklad, odnosno nesklad između učinka i njegovih prethodnih očekivanja glavni je čimbenik zadovoljstva. Kada kupac dobije ono što se očekivalo, tada postoji potvrda o prethodnom očekivanju koja dovodi do zadovoljstva kada dobije više od očekivanog, može imati pozitivna odstupanja, a kad dobije manje od očekivanog, može imati negativna odstupanja koja mogu dovesti do nezadovoljstva. Spreng et.al. (1996) otkrili su da želje i očekivanja utječu na opće zadovoljstvo svojim učincima na zadovoljstvo robom i zadovoljstvo informacijama. Njihova otkrića sugeriraju da potrošači koriste i očekivanja i želje kako bi oblikovali prosudbe o zadovoljstvu.

**Slika 8: Konceptualni model – Utjecaj CRM-a na zadovoljstvo i lojalnost kupaca u uslužnom sektoru**



Izvor: (Verma & Chaudhuri, Effect of CRM on Customer Satisfaction in Service Sector in India, 2009)

Održavanje odnosa s kupcima i nuđenje apsolutnog zadovoljstva kupaca danas je najvažniji program uslužne industrije. Upravljanje odnosima s klijentima nudi prijeko potrebnu strategiju i rješenje kako bi kupci bili sretni, nasmijani i povezani s organizacijom tijekom cijelog života. CRM ima više aspekata i implikacija na organizacije za koje se čini da su uvijek spremne prijeći dodatni kilometar kako bi zadržale svoju bazu kupaca, spriječiti napade konkurencije i održavati kupce vjernima. Zadovoljstvo kupaca povećava se uspješnom

primjenom CRM praksi u cijeloj organizaciji. Ponovljenu kupnju putem shema razmjene i dodavanja lojalnosti više su prihvatili kupci koji su bili zadovoljni svojim prethodnim iskustvom kupnje i post prodajnom uslugom organizacije. Iskustveno je kroz mnoga istraživanja da je učinkovita usmena predaja doprinijela većoj prodaji i da je bilo lakše izvršiti unakrsnu prodaju novih ponuda postojećim kupcima nego stjecanje novih kupaca i uvjeravanje ih u prednosti i ponude proizvoda (Khedkar, 2015). U nastavku je navedeno nekoliko CRM strategija koje su industrije u cjelini usvojile globalno tržište, za učinkovit CRM proces (Khedkar, 2015):

a. Bolje upravljanje kupcima: Kao što je vidljivo iz različitih anketa, određene agencije / tvrtke nisu u skladu s filozofijom brige o kupcima, što dovodi do nezadovoljnih kupaca i loše usmene predaje. Svaka organizacija treba razumjeti važnost korisničke usluge i zadovoljstva kupaca te istog trenutka dostaviti vrijednost potrošačima. Treba osmisлити standardiziranu politiku cijena, popusta i poticajnih shema, tako da ne dođe do nejednakosti u dogovoru koji kupci dobivaju na različitim prodajnim mjestima.

b. Smanjivanje vremena za žalbe: Organizacije su kontinuirano nastojale smanjiti vrijeme za žalbe koje su kupci visoko cijenili.

c. Redovita komunikacija s kupcima: Tvrtka pokušava održavati stalni kontakt sa svojim kupcima putem telefonskih poziva kako bi razumjela usluge koje im pružaju u vezi s njihovim učinkom, razinom zadovoljstva itd. I prikupila prijedloge i povratne informacije. To stvara osjećaj pripadnosti kod kupaca, a također i dojam da je tvrtki stalo.

Zineldin (2006) je razvio strategiju trokuta između kvalitete, CRM-a i lojalnosti kupaca što dovodi do konkurentnosti tvrtki. Ovo istraživanje osmišljeno je za mjerenje zadovoljstva i lojalnosti kupaca na temelju dva glavna uvjeta pri kojima podaci o bazama podataka kupaca i strategija upravljanja odnosima s klijentima trebaju biti dobro strukturirani, a kapacitet sustava trebao bi biti dovoljan za dobivanje podataka za preciznu analizu. Prema nalazima istraživanja, bilo kakve promjene kvalitete usluga ili proizvodnje u poduzeću tijekom vremena mogle bi se koristiti kao pokazatelj za pronalaženje razine lojalnosti kupaca kroz dobro strukturiranu CRM strategiju. Ako su pokazatelji interakcije, infrastrukture i atmosfere povezani s kvalitetom proizvoda i procesa, to pomaže istraživačima da pronađu koje su promjene potrebne u CRM strategiji za poboljšanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca.

Može se zaključiti da je usvajanje CRM filozofije jako bitno za organizaciju koja ima za cilj razviti dugoročne odnose sa svojim kupcima i izgraditi njihovu vjernost. Posljedično će smanjiti svoje troškove i povećati profit jer je isplativije imati vjernog kupca koji troši više a košta manje. Upravljanje odnosima s kupcima, ukoliko je pravilno izvedeno, dovodi do većeg zadovoljstva kupaca, a samim time vodi ponovnoj kupnji i njihovom zadržavanju.

## 3. Empirijsko istraživanje

### 3.1. Metodologija istraživanja

Empirijski dio rada temelji se na primarnim podacima, prikupljenim metodom ispitivanja. Strukturiranim upitnikom provedeno je anketiranje populacije na području Splitsko-Dalmatinske županije. Metoda anketiranja je metoda kojom se na temelju anketnog upitnika istražuju i prikupljaju podaci, informacije, stavovi i mišljenja o predmetu istraživanja. Podatci su prikupljeni elektroničkim putem, uporabom Google Docs servisa za upravljanje dokumentima u periodu od 27.07.2021. do 26.08.2021. Anketni upitnik je popunilo 109 ispitanika.

Anketni upitnik se sastojao od 12 pitanja. Prvi set pitanja (5 pitanja) se odnosi na socio-demografske karakteristike ispitanika, dok se drugi set pitanja (7 pitanja) odnosi na utjecaj raznih elemenata usluga i aktivnosti upravljanja odnosima s kupcima na lojalnost korisnika usluga.

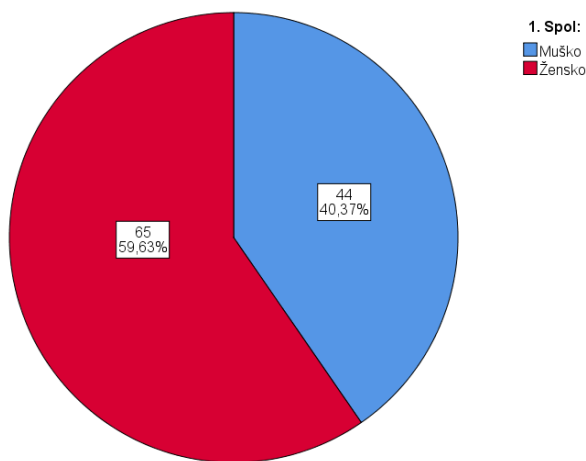
Za prikaz struktura odgovora ispitanika koriste se metode tabličnog i grafičkog prikazivanja. Razine slaganja ispitanika s ponuđenim tvrdnjama prezentiraju se metodama deskriptivne statistike upotrebom frekvencija, aritmetičke sredine i standardne devijacije. Hipoteza se ispituje T-testom. Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 25 (Verčič, Ćorić, & Vokić, 2011).

## 3.2. Rezultati istraživanja

### 3.2.1. Struktura uzorka

Anketni upitnik je popunilo 109 ispitanika. U uzorku je zastupljen veći broj ispitanica (65 ispitanika; 59,63%) u odnosu na ispitanike (44 ispitanika; 40,37%), što je vidljivo na Grafu 1.

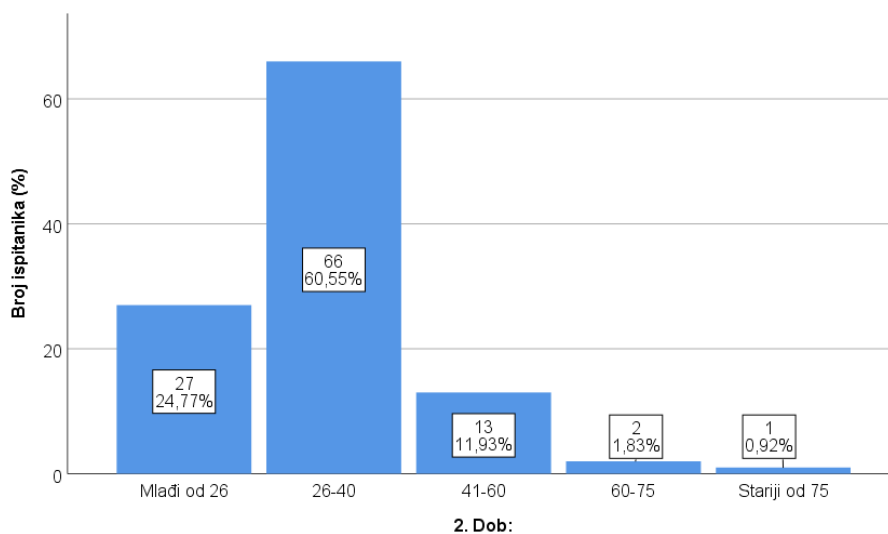
**Graf 1: Struktura ispitanika prema spolu**



Izvor: Rezultati istraživanja

Najveći broj ispitanika ima 26-40 godina (66 ispitanika; 60,55%), dok je udio stariji od 60 godina zanemariv, odnosno čini svega 2,75%. Struktura ispitanika prema dobi prikazana je na Grafu 2.

**Graf 2: Struktura ispitanika prema dobi**

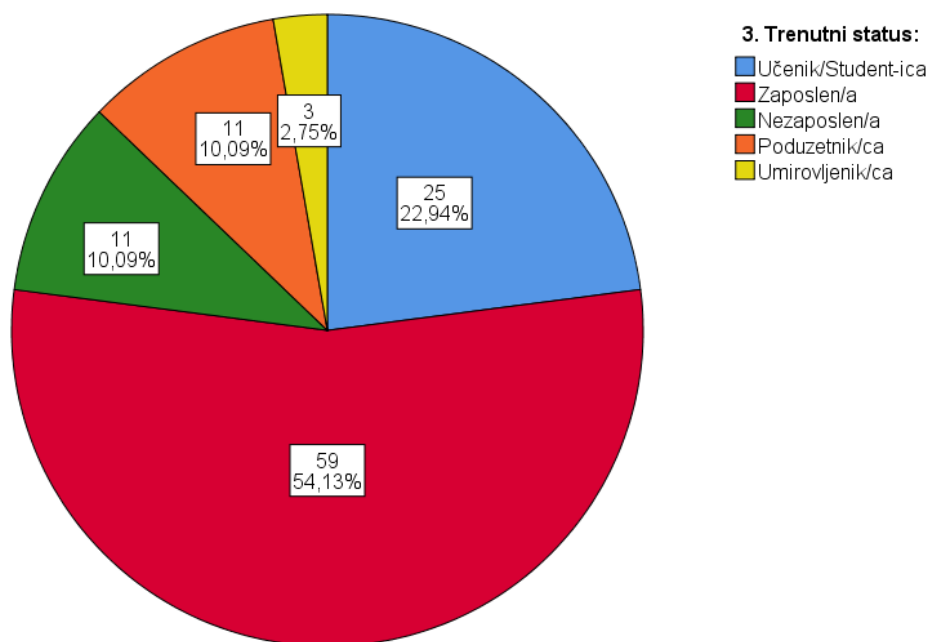


Izvor: Rezultati istraživanja



Više od polovice ispitanika je zaposleno (59 ispitanika; 54,13%), još ako se tome dodaju samozaposleni kojih je u uzorku 11 (10,09%), to čini 64,22% radno aktivnih ispitanika. Tako velika zastupljenost zaposlenih je sasvim logična s obzirom na dobnu strukturu. Značajna je zastupljenost i učenika/studenata (25 ispitanika; 22,94%), dok su 3 ispitanika (2,75%) u mirovini, što bi značilo da je ta kategorija zanemariva. Nezaposleno je 11 ispitanika (10,09%). Struktura ispitanika prema trenutnom statusu prikazana je na Grafu 3.

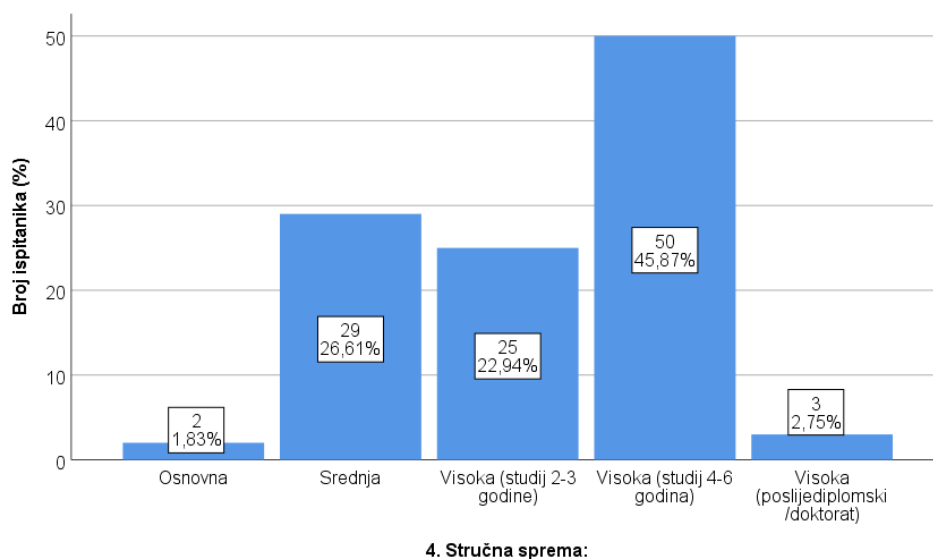
**Graf 3: Struktura ispitanika prema trenutnom statusu**



Izvor: Rezultati istraživanja

Visoku stručnu spremu (4-6 godina studija) ima najveći broj ispitanika (50 ispitanika; 45,87%). U uzorku je zanemariv broj ispitanika sa osnovnom školom (2 ispitanika; 1,83%) te sa visokom (poslijediplomski/doktorat) stručnom spremom (3 ispitanika; 2,75%). Graf 4 prikazuje strukturu uzorka prema stručnoj spremi ispitanika.

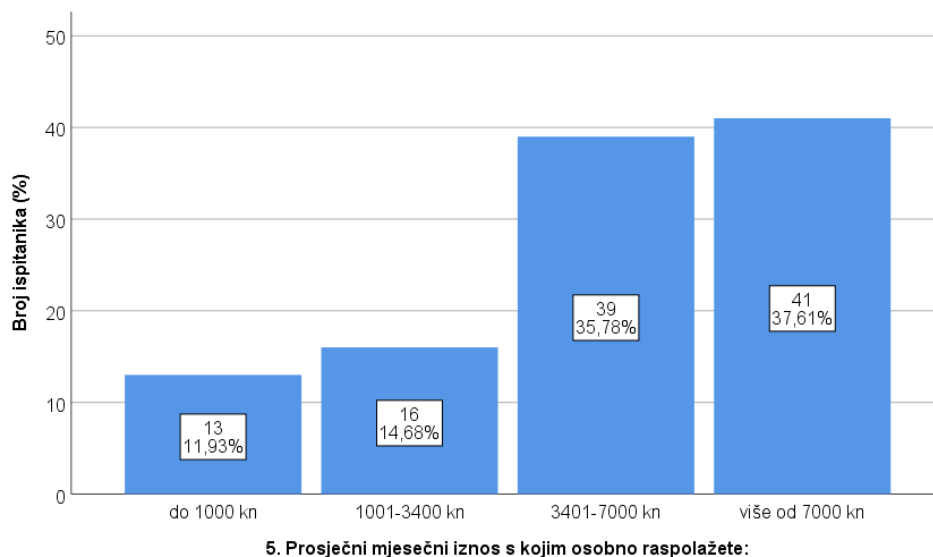
**Graf 4: Struktura ispitanika prema stručnoj spremi**



Izvor: Rezultati istraživanja

Na Grafu 5 je vidljivo da više od 7000 kuna na raspolaganju svaki mjesec ima 41 ispitanik (37,61%), dok 39 ispitanika (35,78%) ima od 3401-7000 kuna, 16 ispitanika (14,68%) 1001-3400 kuna te 13 ispitanika (11,93%) do 1000 kuna. Struktura uzorka prema prosječnom mjesečnom iznosu s kojima ispitanici raspolažu je sukladna strukturi prema radnom statusu, odnosno preko 50% ispitanika je radno aktivnih ispitanika s primanjima većim od 3401 kn.

**Graf 5: Struktura ispitanika prema prosječnom mjesečnom iznosu s kojima ispitanici raspolažu**



Izvor: Rezultati istraživanja

### 3.2.2. Stavovi i ponašanje u uslužnim djelatnostima

Ispitanici su iskazivali učestalost korištenja raznih vrsta usluga. Odgovori su vrednovani na sljedeći način: 1 – gotovo nikada; 2 – jednom godišnje ili rjeđe; 3 – rijetko – par puta godišnje; 4 – Redovno – na mjesečnoj bazi; 5 – Često – tjedno/dnevno.

**Tablica 3: Učestalost korištenja raznih vrsta usluga**

	1		2		3		4		5		Prosjek	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
[Financijske (banaka, osiguranja ...)]	8	7,34	14	12,84	26	23,85	35	32,11	26	23,85	3,52	1,19
[Operatera mobilnih mreža]	7	6,42	12	11,01	19	17,43	24	22,02	47	43,12	3,84	1,26
[Turističke (hotela, agencija, restorana ...)]	15	13,76	20	18,35	33	30,28	27	24,77	14	12,84	3,05	1,22
[Frizerske, kozmetičke, pedikerske]	7	6,42	7	6,42	38	34,86	49	44,95	8	7,34	3,40	0,95
[Postolarske, krojačke]	57	52,29	29	26,61	23	21,10	0	0,00	0	0,00	1,69	0,80
[Pravne (odvjetnika, javnog bilježnika ...)]	72	66,06	20	18,35	11	10,09	5	4,59	1	0,92	1,56	0,91
[Arhitektonske, građevinske]	76	69,72	21	19,27	8	7,34	2	1,83	2	1,83	1,47	0,85
[Serviserske (za auto, aparate, struju, vodu ...)]	17	15,60	32	29,36	44	40,37	14	12,84	2	1,83	2,56	0,96
[Prijevozne (taxi, uber, kamion, javni prijevoz ...)]	20	18,35	20	18,35	27	24,77	31	28,44	11	10,09	2,94	1,27

Izvor: Rezultati istraživanja

Od ponuđenih usluga ispitanici najčešće koriste operatera mobilnih mreža (prosječna razina učestalosti 3,84; SD=1,26), dok najrjeđe koriste građevinske i arhitektonske usluge (prosječna razina učestalosti 1,47; SD=0,85). Ispitanici ne koriste jednako sve vrste usluga. Učestalost korištenja financijskih, usluga operatera mobilnih mreža, turističkih, frizerskih, kozmetičkih i pedikerskih usluga je iznad razine 3,00 dok je učestalost usluga koje ispitanici koriste u rasponu razine 2,00-3,00 serviserske i prijevozne usluge. Učestalost korištenja postolarskih,

krojačkih, pravnih, arhitektonskih i građevinskih usluga je ispod razine 2,00, odnosno ispitanici ih najrjeđe koriste.

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 (1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem, niti ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem) iskazivali tendenciju korištenja istog pružatelja usluge (banke, operatera agenciju, frizera, arhitekta). Različiti čimbenici i razlozi su utjecali na učestalost korištenja određenih usluga i pružatelja usluga.

**Tablica 4: Čimbenici koji utječu na tendenciju korištenja istog pružatelja usluge**

	1		2		3		4		5		Prosje k	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
[Načelno da, za većinu usluga]	14	13,46	3	2,88	12	11,54	25	24,04	50	48,08	3,90	1,38
[Načelno da, ali samo za neke usluge]	11	11,58	2	2,11	26	27,37	27	28,42	29	30,53	3,64	1,26
[Ovisi o dostupnosti (lokacija/blizina, radno vrijeme/brzina)]	9	9,47	9	9,47	20	21,05	25	26,32	32	33,68	3,65	1,29
[Ovisi o pogodnostima (uvjeti, cijena ...)]	4	4,35	8	8,70	18	19,57	26	28,26	36	39,13	3,89	1,15
[Ovisi o zadovoljstvu (kvalitetom, odnosom...)]	5	5,32	3	3,19	10	10,64	20	21,28	56	59,57	4,27	1,11
[Ne, to mi nije bitno]	48	53,33	17	18,89	16	17,78	4	4,44	5	5,56	1,90	1,17
[Ne, volim mijenjati, isprobavati nove]	36	37,50	25	26,04	17	17,71	8	8,33	10	10,42	2,28	1,32

Izvor: Rezultati istraživanja

Najvišu razinu slaganja ispitanici su iskazali na odgovor da tendenciju korištenja istog pružatelja usluga (banke, operatera agencije, frizera, arhitekta,...) imaju ovisno zadovoljstvu (kvalitetom, odnosom...) Prosječna razina slaganja je 4,27; SD=1,11, a 59,57 njih je odgovorilo da se u potpunosti slažu s izjavom. To znači da su dobra kvaliteta i dobar odnos s pružateljem usluge najvažniji čimbenik koji utječe na njihovu lojalnost. Osim toga, visoku razinu slaganja ispitanici su označili i sa izjavom „Načelno da, za većinu usluga“, čak 48,08% njih je označilo da se u potpunosti slaže sa tom izjavom. To može upućivati na činjenicu da je ova skupina ispitanika sklona kupovati kod istog pružatelja usluga, odnosno skloni su lojalnom ponašanju. Prosječnu razinu slaganja iznad 3,00 ispitanici su iskazali na odgovore

da imaju tendenciju korištenja istog pružatelja usluga za većinu usluga te načelo, ali samo za neke usluge; da tendencija korištenja istog pružatelja usluga ovisi od dostupnosti i o pogodnostima. Nadalje, ispitanici su na odgovor da nemaju tendenciju korištenja istog pružatelja usluga jer ne vole mijenjati, isprobavati nove stvari iskazali prosječnu razinu slaganja 2,28, dok su najnižu razinu slaganja iskazali na odgovor da nemaju tendenciju korištenja istog pružatelja usluga jer im to nije bitno (prosječna razina slaganja 1,90). Samo 5,56% je zaokružilo da im nije bitno koristiti istog pružatelja usluge, što bi značilo da im je zapravo bitno kupovati usluge kod istog ponuđača te da su skloni vjernosti.

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 (1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem, niti ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem) iskazivali slaganje sa izjavama koje odražavaju njihov stav/ponašanje s obzirom na utjecaj obilježja usluge i CRM aktivnosti na lojalnost.

**Tablica 5: Utjecaj provođenja CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima na stavove kupaca**

	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SD
	N	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Povjerenje stječem na temelju stručnosti zaposlenika koji mi pružaju uslugu.	6	5,50	4	3,67	14	12,84	29	26,61	56	51,38	4,15	1,12
Promjene cijena usluga stvaraju kod mene negativan stav prema pružatelju usluga.	9	8,26	11	10,09	29	26,61	35	32,11	25	22,94	3,51	1,19
Razvio/la sam privrženost zbog dostupnosti (dobre lokacije i/ili radnog vremena) pružatelja usluga.	6	5,50	8	7,34	18	16,51	40	36,70	37	33,94	3,86	1,13
Znak pažnje za rođendan i/ili blag dane pobuđuje u meni osjećaj povezanosti.	16	14,68	19	17,43	26	23,85	18	16,51	30	27,52	3,25	1,40
Ne volim kada, bez obzira koliko dugo koristim neku uslugu, dobijem osjećaj kao da je to prvi kontakt/kupnja.	7	6,42	9	8,26	26	23,85	37	33,94	30	27,52	3,68	1,15

Pružatelja usluga koji pamti moje preferencije/potrebe/zahtjeve uvijek ću rado preporučiti svakome.	7	6,42	3	2,75	10	9,17	35	32,11	54	49,54	4,16	1,12
---	---	------	---	------	----	------	----	-------	----	-------	------	------

Izvor: Rezultati istraživanja

Ispitanici su najvišu razinu slaganja iskazali na izjavu „Pružatelja usluga koji pamti moje preferencije/potrebe/zahtjeve uvijek ću rado preporučiti svakome.“ (prosječna razina slaganja 4,16; SD=1,12), to znači da je kupcima bitno da se usluge prilagođavaju njima i radi toga se povećava njihova lojalnost firmi, u tom slučaju je CRM aktivnost donijela pozitivne učinke. Postojeća CRM aktivnost jače pozitivno utječe nego što bi njen izostanak negativno utjecao. Druga najviša razina slaganja je sa izjavom „Povjerenje stječem na temelju stručnosti zaposlenika koji mi pružaju uslugu.“ (prosječna razina slaganja 4,15; SD=1,12). Ova izjava dokazuje važnost pružatelja usluge, odnosno kvalitete usluge i njene izvedbe kao čimbenika koji utječe na stvaranje odnosa između kupaca i pružatelja usluga. Najmanju razinu slaganja ispitanici su iskazali na tvrdnju „Znak pažnje za rođendan i/ili blagdane pobuđuje u meni osjećaj povezanosti.“ (prosječna razina slaganja 3,25; SD=1,40). To može značiti da kontakt s ispitanicima u post-kupovnoj fazi ne donosi toliko rezultata kao ostale aktivnosti CRM-a. Kod svih ostalih promatranih izjava je utvrđena razina slaganja iznad 3,00 bodova s naglaskom da je najviša razina utvrđena na izjavu „Razvio/la sam privrženost zbog dostupnosti (dobre lokacije i/ili radnog vremena) pružatelja usluga.“ (prosječna razina slaganja 3,86; SD=1,13). Logično je i očekivati da je dostupnost jako bitna pri donošenju kupovnih odluka, iako je zbog dostupnosti moguće imati tendenciju zadržavanja koja nije rezultat zadovoljstva. U slučaju izjave „Ne volim kada, bez obzira koliko dugo koristim neku uslugu, dobijem osjećaj kao da je to prvi kontakt/kupnja.“ Izostanak CRM aktivnosti, odnosno pokušaja gradnje odnosa i prilagođavanja potrebama kupaca, negativno utječe njihovu lojalnost. Prema izjavi „Promjene cijena usluga stvaraju kod mene negativan stav prema pružatelju usluga“, može se zaključiti da promjene cijena i nemaju baš neki izraziti utjecaj na kupovne odluke, ali je vidljivo da cijena ipak utječe na kupce.

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 (1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem, niti ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem) iskazivali slaganje sa izjavama koje odražavaju njihov stav/ponašanje s obzirom na utjecaj CRM aktivnosti na zadržavanje.

**Tablica 6: Utjecaj provođenja CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima na zadržavanje kupaca**

RB	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Zbog kvalitetne usluge uvijek iznova koristim istog pružatelja usluga.	7	6,42	2	1,83	9	8,26	36	33,03	55	50,46	4,19	1,10
Najčešće prije korištenja neke usluge uspoređujem cijene različitih pružatelja usluga i prema tome odlučujem.	16	14,68	8	7,34	25	22,94	29	26,61	31	28,44	3,47	1,36
Kada mi lokacija i/ili radno vrijeme pružatelja usluge ne odgovaraju, koristit ću njegove usluge samo ako baš nemam drugog izbora.	7	6,42	8	7,34	22	20,18	38	34,86	34	31,19	3,77	1,15
Poznavanje i uvažavanje mene kao kupca temelj je za moj dugoročni odnos s pružateljima usluga.	7	6,42	6	5,50	15	13,76	34	31,19	47	43,12	3,99	1,17
Posjedovanje kartice vjernosti, koja mi donosi određene pogodnosti, potakla bi me na češće korištenje te usluge.	14	12,84	16	14,68	21	19,27	31	28,44	27	24,77	3,38	1,34
Standardizirana ponuda i komunikacija, koja ne uzima u obzir moje potrebe/preferencije, odvraća me od ponovnog korištenja takvih usluga.	16	14,68	7	6,42	34	31,19	35	32,11	17	15,60	3,28	1,23

Izvor: Rezultati istraživanja

Ispitanici su najveću razinu slaganja iskazali na tvrdnji „Zbog kvalitetne usluge uvijek iznova koristim istog pružatelja usluga" (prosječna razina slaganja 4,19; SD=1,10), tu možemo vidjeti kako je kvaliteta jako bitan faktor zadržavanja kupaca. Najmanju razinu slaganja ispitanici su iskazali na tvrdnji „Standardizirana ponuda i komunikacija, koja ne uzima u obzir moje potrebe/preferencije, odvraća me od ponovnog korištenja takvih usluga." (prosječna razina slaganja 3,28; SD=1,23). Izostanak CRM aktivnosti vjerojatno ima manji negativan utjecaj nego što bi postojanje prilagođavanja i gradnje odnosa pozitivno utjecalo na kupce. Prosječna razina slaganja na izjavu „Najčešće prije korištenja neke usluge uspoređujem cijene različitih pružatelja usluga i prema tome odlučujem." je 3,47 (SD=1,36),

govori kako je cijena bitna ali nije ključna pri stvaranju lojalnosti. Nešto viša je razina slaganja na tvrdnju „Kada mi lokacija i/ili radno vrijeme pružatelja usluge ne odgovaraju, koristit ću njegove usluge samo ako baš nemam drugog izbora." (prosječna razina slaganja 3,77; SD=1,15), ponovno naglašava važnost dostupnosti usluge, dok visoka razina slaganja s izjavom „Poznavanje i uvažavanje mene kao kupca temelj je za moj dugoročni odnos s pružateljima usluga." (prosječna razina slaganja 3,99; SD=1,17) potvrđuje važnost provođenja CRM aktivnosti i njihov utjecaj na stvaranje odnosa s kupcima. Prosječna razina slaganja ispod 3,50 je iskazana na izjavi „Posjedovanje kartice vjernosti, koja mi donosi određene pogodnosti, potakla bi me na češće korištenje te usluge." (prosječna razina slaganja 3,38; SD=1,34), što može biti i rezultat toga da se kartica vjernosti ne može koristiti uvijek, već samo pri nekim uslugama. Izjava „Standardizirana ponuda i komunikacija, koja ne uzima u obzir moje potrebe/preferencije, odvraća me od ponovnog korištenja takvih usluga." (prosječna razina slaganja 3,28; SD=1,23) poklapa se sa sličnom izjavom iz Tablice 5, što može ukazivati na to da izostanak CRM-a nije imao jako velik utjecaj.

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 (1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem, niti ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem) iskazivali slaganje sa izjavama koje odražavaju njihov stav/ponašanje s obzirom na utjecaj CRM aktivnosti na zadovoljstvo.

**Tablica 7: Utjecaj provođenja CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima na zadovoljstvo kupaca**

	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Promjenljiva kvaliteta usluge u meni izaziva nezadovoljstvo.	5	4,59	8	7,34	9	8,26	29	26,61	58	53,21	4,17	1,14
Dobra cijena ključna je za moje zadovoljstvo uslugom.	7	6,42	11	10,09	21	19,27	43	39,45	27	24,77	3,66	1,14
Problemi s dostupnošću (lokacijom i/ili vremenom) smanjuju moje zadovoljstvo uslugom i pružateljem usluge.	4	3,67	11	10,09	26	23,85	37	33,94	31	28,44	3,73	1,09
Previše formalna i standardizirana komunikacija umanjuje moje zadovoljstvo takvim pružateljem usluge.	7	6,42	8	7,34	34	31,19	38	34,86	22	20,18	3,55	1,09



Pogodnosti koje ostvarujem kao stalni kupac povećavaju moje zadovoljstvo uslugom i pružateljem usluge.	5	4,59	5	4,59	16	14,68	47	43,12	36	33,03	3,95	1,04
Obraćanje imenom i pamćenje pruženih informacija stvara kod mene osjećaj zadovoljstva.	4	3,67	5	4,59	25	22,94	42	38,53	33	30,28	3,87	1,01

Izvor: Rezultati istraživanja

Ispitanici su najveću razinu slaganja iskazali na tvrdnju „Promjenjiva kvaliteta usluge u meni izaziva nezadovoljstvo.“ (prosječna razina slaganja 4,17; SD=1,14), ta izjava se podudara s prijašnjim izjavama o kvaliteti, što pokazuje kako je ispitanicima u ovoj anketi kvaliteta jako bitna pri donošenju kupovnih odluka i gradnji odnosa s pružateljem usluga. Najmanju razinu slaganja ispitanici su iskazali na tvrdnju „Previše formalna i standardizirana komunikacija umanjuje moje zadovoljstvo takvim pružateljem usluge.“ (prosječna razina slaganja 3,55; SD=1,09), što se također podudara s prijašnjim izjavama koje su joj bile slične. Ostale promatrane izjave bilježe prosječnu razinu zadovoljstva iznad 3,50 s naglaskom da je najviša razina zadovoljstva utvrđena na izjavu „Pogodnosti koje ostvarujem kao stalni kupac povećavaju moje zadovoljstvo uslugom i pružateljem usluge.“ (prosječna razina zadovoljstva 3,95; SD=1,04). Iz te izjave je vidljivo da su ispitanicima važne pogodnosti koje su rezultat implementacije CRM-a, one doprinose zadovoljstvu kupca i stvaranju odnosa između kupca i pružatelja usluga. Visoka razina slaganja s izjavom „Obraćanje imenom i pamćenje pruženih informacija stvara kod mene osjećaj zadovoljstva.“ ukazuje na važnost pamćenja informacija o kupcima i stvaranja osjećaja prisnosti za postizanje zadovoljstva. Izjava „Dobra cijena ključna je za moje zadovoljstvo uslugom.“ pokazuje da je utjecaj cijene značajan. U izjavi „Problemi s dostupnošću (lokacijom i/ili vremenom) smanjuju moje zadovoljstvo uslugom i pružateljem usluge.“ ponovno se vidi podudaranje s prethodnim sličnim izjavama. Po ovim izjavama se može zaključiti da najveći utjecaj na zadovoljstvo ispitanika ima kvaliteta usluga, zatim aktivnosti CRM-a i dostupnost, a najmanji utjecaj ima cijena.

Izjava „Promjenljiva kvaliteta usluge u meni izaziva nezadovoljstvo.“ ima prosječnu razinu slaganja 4,17, što je najviša razina slaganja u ovom setu pitanja, to ponovno ukazuje na važnost kvalitete kao komponente marketinškog miksa. Dok ostale komponente kao cijena i dostupnost imaju nešto nižu razinu prosječnog slaganja. Cijena koja se dokazuje u izjavi „Dobra cijena ključna je za moje zadovoljstvo uslugom.“ ima prosječnu razinu slaganja 3,66, što znači da i nema neki visoki utjecaj.

Ispitanici su ocjenama od 1 do 5 (1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem, niti ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem) iskazivali slaganje sa izjavama koje odražavaju njihov stav/ponašanje s obzirom na utjecaj zadovoljstva na zadržavanje

**Tablica 8: Utjecaj zadovoljstva kupaca na zadržavanje kupaca**

	1		2		3		4		5		$\bar{X}$	SD
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Ako nisam zadovoljan/a kvalitetom usluge, neću ponovo koristiti uslugu tog pružatelja usluge.	5	4,59	9	8,26	12	11,01	35	32,11	48	44,04	4,03	1,14
Dok god sam zadovoljan/a cijenom, koristit ću uslugu istog pružatelja usluge.	8	7,34	10	9,17	19	17,43	34	31,19	38	34,86	3,77	1,22
Zadovoljstvo lokacijom i radnim vremenom značajno utječe na moje zadržavanje kod istog pružatelja usluge.	4	3,67	10	9,17	20	18,35	41	37,61	34	31,19	3,83	1,08
Zadovoljstvo zbog prilagođavanja ponude i komunikacije temelj je mog dugoročnog odnosa s pružateljima usluga.	2	1,83	8	7,34	18	16,51	46	42,20	35	32,11	3,95	0,97
Zadovoljstvo pogodnostima koje mi donosi status stalnog kupca zadržava me kod istog pružatelja usluge.	5	4,59	4	3,67	20	18,35	45	41,28	35	32,11	3,93	1,03
Moje zadovoljstvo odnosom ključno je za izgradnju vjernosti prema pružatelju usluga.	4	3,67	9	8,26	13	11,93	38	34,86	45	41,28	4,02	1,09

Izvor: Rezultati istraživanja

Ispitanici su najveću razinu slaganja iskazali na tvrdnju "Ako nisam zadovoljan/a kvalitetom usluge, neću ponovo koristiti uslugu tog pružatelja usluge " (prosječna razina slaganja 4,03; SD=1,14 , što ponovno potvrđuje veliku važnost kvalitete u zadržavanju kupaca. Dok su najmanju razinu slaganja iskazali na tvrdnju „Dok god sam zadovoljan/a cijenom, koristit ću uslugu istog pružatelja usluge." (prosječna razina slaganja 3,77; SD=1,22, što se također slaže s prijašnjim izjavama i pokazuje da cijena ima manji utjecaj na kupce od ostalih elemenata marketinškog miksa, te nije označena kao jedan od važnijih faktora na zadržavanje kupaca. Ostale promatrane izjave bilježe prosječnu razinu zadovoljstva iznad 3,50 s naglaskom da je najviša razina zadovoljstva utvrđena na izjavu "Zadovoljstvo zbog prilagođavanja ponude i

komunikacije temelj je mog dugoročnog odnosa s pružateljima usluga." (prosječna razina zadovoljstva 3,95; SD=0,87). To znači da je u ovom slučaju element CRM-a izazvao najviše zadovoljstvo kod ispitanika, ukazuje na značaj aktivnosti koje se provode sa svrhom upravljanja kupcima. Kod izjave „Zadovoljstvo lokacijom i radnim vremenom značajno utječe na moje zadržavanje kod istog pružatelja usluge.“ možemo vidjeti podudaranje u rezultatima sa sličnim izjavama u prijašnjim tablicama. Kao i u Tablici 7 „Zadovoljstvo pogodnostima koje mi donosi status stalnog kupca zadržava me kod istog pružatelja usluge.“ ima visoku važnost u zadržavanju kupaca. A sasvim je logično da izjava „Moje zadovoljstvo odnosom ključno je za izgradnju vjernosti prema pružatelju usluga.“ ima visoku prosječnu razinu slaganja.

### 3.3. Testiranje hipoteza i implikacije rezultata

Za testiranje glavne hipoteze formulirane su pomoćne hipoteze:

#### **H1.1: Provođenje CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima pozitivno utječe na stavove kupaca.**

Hipoteza se ispituje upotrebom seta od tri tvrdnje. Ispitanici su kod tvrdnji označavali razinu slaganja sa sljedećim izjavama obzirom na to koliko odražavaju stav/ponašanje. Izjave u ovoj hipotezi govore o osjećaju povezanosti, odnosno o izgradnji stavova o pružatelju usluga ili stavovnoj lojalnosti. Izjave se odnose na usluge koje koriste, prvenstveno one koje koriste redovno, odnosno na pružatelje usluga. Za dokazivanje hipoteza korištene su samo izjave koje se odnose na CRM i njegove aktivnosti, dok se ostale izjave odnose na ostale elemente marketinškog miksa, zbog toga je korišteno samo tri od ukupno šest izjava.

Prisutnost statistički značajnog utjecaja se može utvrditi ukoliko je razina utjecaja statistički značajno veća od granične vrijednosti 3 koja predstavlja indiferencijsku vrijednost iz neslaganja u slaganje s tvrdnjama. Razina utjecaja CRM-a na lojalnost se ispituje T-testom.

**Tablica 9: T-test hipoteze H1.1**

One-Sample Test								
	$\bar{X}$	SD	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 3	
							95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Znak pažnje za rođendan i/ili blagdane pobuđuje u meni osjećaj povezanosti.	3,25	1,41	1,84	108	<0,001	0,25	-0,02	0,52
Ne volim kada, bez obzira koliko dugo koristim neku uslugu, dobijem osjećaj kao da je to prvi kontakt/kupnja.	3,68	1,15	6,14	108	<0,001	0,68	0,46	0,90
Pružatelja usluga koji pamti moje preferencije/potrebe/zahtjeve uvijek ću rado preporučiti svakome.	4,16	1,12	10,74	108	<0,001	1,16	0,94	1,37

Izvor: Rezultati istraživanja

Pri graničnoj razini signifikantnosti od 5% može se utvrditi da postoji statistički značajan utjecaj CRM-a na lojalnost potrošača. Empirijska razina signifikantnosti je manja od 0,001.

Izjava „Znak pažnje za rođendan i/ili blagdane pobuđuje u meni osjećaj povezanosti.“ nije se potvrdila jer je prosječna razina slaganja 3,25, što je donekle i logično jer su ljudi svjesni činjenice da su poruke sličnog tipa uglavnom automatizirane i nisu istinski znak pažnje. To i nije u potpunosti neutralan rezultat i po njemu se vidi da CRM ipak ima nekakav utjecaj na ispitanike. Međutim, tolika razina slaganja nije dovoljna za potvrđivanje hipoteze, te je taj rezultat više neutralan nego pozitivan.

U izjavi „Ne volim kada, bez obzira koliko dugo koristim neku uslugu, dobijem osjećaj kao da je to prvi kontakt/kupnja.“ postoji dovoljno visoka razina prosječnog slaganja (3,68) tako da je izjava potvrđena. Vidljivo je da izostanak CRM-a ima slabiji učinak na lojalnost kupaca, nego što to ima postojanje politike CRM-a.

Izjava „Pružatelja usluga koji pamti moje preferencije/potrebe/zahtjeve uvijek ću rado preporučiti svakome.“ potvrđuje važnost pamćenja informacija o kupcu i prilagođavanja njemu, kao i dobrog odnosa. Ova izjava imam najvišu prosječnu razinu slaganja od 4,16.

Dvije od tri izjave su potvrđene kao statistički značajne, to znači da se hipoteza djelomično potvrđuje.

## H1.2: Provođenje CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima pozitivno utječe na zadržavanje kupaca.

Hipoteza se ispituje upotrebom seta od tri tvrdnje. Ispitanici su kod tvrdnji označavali razinu slaganja sa sljedećim izjavama obzirom na to koliko odražavaju stav/ponašanje. Izjave se odnose na usluge koje koriste, prvenstveno one koje koriste redovno, odnosno na pružatelje usluga. Prisutnost statistički značajnog utjecaja se može utvrditi ukoliko je razina utjecaja statistički značajno veća od granične vrijednosti 3 koja predstavlja indiferencijsku vrijednost iz neslaganja u slaganje s ponuđenim tvrdnjama. Za dokazivanje hipoteza korištene su samo izjave koje se odnose na CRM i njegove aktivnosti, zbog toga je korišteno samo tri od ukupno šest izjava.

**Tablica 10: T-test hipoteze H1.2**

One-Sample Test								
	Test Value = 3							
	$\bar{X}$	SD	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Poznavanje i uvažavanje mene kao kupca temelj je za moj dugoročni odnos s pružateljima usluga.	3,99	1,17	8,81	108	<0,001	0,99	0,77	1,21
Posjedovanje kartice vjernosti, koja mi donosi određene pogodnosti, potakla bi me na češće korištenje te usluge.	3,38	1,35	2,92	108	<0,001	0,38	0,12	0,63
Standardizirana ponuda i komunikacija, koja ne uzima u obzir moje potrebe/preferencije, odvraća me od ponovnog korištenja takvih usluga.	3,28	1,24	2,32	108	<0,001	0,28	0,04	0,51

Izvor: Rezultati istraživanja

Pri graničnoj razini signifikantnosti od 5% može se utvrditi statistički značajan utjecaj CRM-a na zadržavanje kupaca. Empirijska razina signifikantnosti kod svih izjava je manja od 0,001, što znači da su izjave statistički značajne.

Izjave u ovoj hipotezi govore o zadržavanju kupaca koje je zapravo element bihevioralne lojalnosti. Kao i u prijašnjim sličnim izjavama, izjava „Poznavanje i uvažavanje mene kao kupca temelj je za moj dugoročni odnos s pružateljima usluga.“ se potvrđuje jer je prosječna

razina slaganja 3,99. Tu se ponovno potvrđuje važnost uvažavanja kupaca i pamćenja informacija o njima radi gradnje odnosa.

Ne baš visoka razina slaganja od 3,38 pokazala se u izjavi „Posjedovanje kartice vjernosti, koja mi donosi određene pogodnosti, potakla bi me na češće korištenje te usluge.“ To je donekle i logično jer kartice vjernosti nemaju jako puno koristi za usluge.

U izjavi „Standardizirana ponuda i komunikacija, koja ne uzima u obzir moje potrebe/preferencije, odvraća me od ponovnog korištenja takvih usluga.“ Prosječna razina slaganja je 3,28. Po tome se može zaključiti da CRM ne igra nikakvu posebnu ulogu pri ponovnom korištenju proizvoda.

Samo jedna od tri izjave se potvrđuje i zbog toga se hipoteza ne potvrđuje.

### **H1.3: Provođenje CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima pozitivno utječe na zadovoljstvo kupaca.**

Hipoteza se ispituje upotrebom seta od tri tvrdnje. Ispitanici su kod tvrdnji označavali razinu slaganja sa sljedećim izjavama obzirom na to koliko odražavaju stav/ponašanje. Izjave se odnose na usluge koje koriste, prvenstveno one koje koriste redovno, odnosno na pružatelje usluga. Za dokazivanje hipoteza korištene su samo izjave koje se odnose na CRM i njegove aktivnosti, zbog toga je korišteno samo tri od ukupno šest izjava.

**Tablica 11: T-test hipoteze H1.3**

One-Sample Test								
	$\bar{X}$	SD	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 3	
							95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Previše formalna i standardizirana komunikacija umanjuje moje zadovoljstvo takvim pružateljem usluge.	3,55	1,09	5,26	108	<0,001	0,55	0,34	0,76
Pogodnosti koje ostvarujem kao stalni kupac povećavaju moje zadovoljstvo uslugom i pružateljem usluge.	3,95	1,04	9,58	108	<0,001	0,95	0,76	1,15
Obraćanje imenom i pamćenje pruženih informacija stvara kod mene osjećaj zadovoljstva.	3,87	1,02	8,93	108	<0,001	0,87	0,68	1,07

Izvor: Rezultati istraživanja

Kod svih tvrdnji je utvrđena visoka razina slaganja. Prisutnost statistički značajnog utjecaja se može utvrditi ukoliko je razina utjecaja statistički značajno veća od granične vrijednosti 3 koja predstavlja indiferencijsku vrijednost iz neslaganja u slaganje s ponuđenim tvrdnjama.

Sve izjave imaju prosječnu razinu slaganja višu od 3,5, što bi značilo da se ova hipoteza potvrđuje. Signifikantnost je manja od 0,001 tako da je taj rezultat statistički značajan.

Izjave „Previše formalna i standardizirana komunikacija umanjuje moje zadovoljstvo takvim pružateljem usluge.“ odražava negativnu reakciju na nepostojanje CRM-a. Kupcima je bitno da su uvaženi i da su pružatelji usluga pamte njih i informacije o njima.

Prosječna razina slaganja s izjavom „Pogodnosti koje ostvarujem kao stalni kupac povećavaju moje zadovoljstvo uslugom i pružateljem usluge.“ je 3,95, što također znači da je za gradnju zadovoljstva bitan CRM.

Izjava „Obraćanje imenom i pamćenje pruženih informacija stvara kod mene osjećaj zadovoljstva.“ ima razinu slaganja 3,87. To je relativno visoka razina i ona potvrđuje snagu utjecaja CRM aktivnosti na osjećaje kupaca.

Tri od tri izjave su potvrđene, hipoteza se potvrđuje.

#### **H1.4: Zadovoljstvo kupaca u uslužnim djelatnostima utječe na zadržavanje kupaca.**

Hipoteza se ispituje upotrebom seta od tri tvrdnje. Ispitanici su kod tvrdnji označavali razinu slaganja sa sljedećim izjavama obzirom na to koliko odražavaju stav/ponašanje. Izjave se odnose na usluge koje koriste, prvenstveno one koje koriste redovno, odnosno na pružatelje usluga. Za dokazivanje hipoteza korištene su samo izjave koje se odnose na CRM i njegove aktivnosti, zbog toga je korišteno samo tri od ukupno šest izjava

**Tablica 12: T-test hipoteze H1.4**

One-Sample Test								
	$\bar{X}$	SD	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Test Value = 3	
							95% Confidence Interval of the Difference	
							Lower	Upper
Zadovoljstvo zbog prilagođavanja ponude i komunikacije temelj je mog dugoročnog odnosa s pružateljima usluga.	3,95	0,98	10,21	108	<0,001	0,95	0,77	1,14
Zadovoljstvo pogodnostima koje mi donosi status stalnog kupca zadržava me kod istog pružatelja usluge.	3,93	1,03	9,36	108	<0,001	0,93	0,73	1,12

Moje zadovoljstvo odnosom ključno je za izgradnju vjernosti prema pružatelju usluga.	4,02	1,10	9,69	108	<0,001	1,02	0,81	1,23
--	------	------	------	-----	--------	------	------	------

Izvor: Rezultati istraživanja

Kod svih promatranih tvrdnji je utvrđena visoka razina utjecaja zadovoljstva kupaca u uslužnim djelatnostima na zadržavanje kupaca.

Prisutnost statistički značajnog utjecaja se može utvrditi ukoliko je razina utjecaja statistički značajno veća od granične vrijednosti 3 koja predstavlja indiferencijsku vrijednost iz neslaganja u slaganje s ponuđenim tvrdnjama.

Pri graničnoj razini signifikantnosti od 5% može se utvrditi statistički značajan utjecaj zadovoljstva kupaca u uslužnim djelatnostima na zadržavanje kupaca. Empirijska razina signifikantnosti je manja od 0,001 kod svih izjava i zbog toga je istraživanje statistički značajno.

Prosječno slaganje s izjavom „Zadovoljstvo zbog prilagođavanja ponude i komunikacije temelj je mog dugoročnog odnosa s pružateljima usluga.“ je visoko (3,95) i pokazuje da je prilagođavanje kupcima jako važno u postizanju zadovoljstva i u zadržavanju kupaca.

Visina prosječnog slaganja s izjavom „Zadovoljstvo pogodnostima koje mi donosi status stalnog kupca zadržava me kod istog pružatelja usluge.“ iznosi 3,93 i dokazuje da su pogodnosti i poseban odnos prema stalnom kupcu jako bitne za zadržavanje istog.

Izjava „Moje zadovoljstvo odnosom ključno je za izgradnju vjernosti prema pružatelju usluga.“ ima najvišu razinu slaganja od 4,02. To potvrđuje kako je za zadržavanje i zadovoljstvo kupaca u ovom istraživanju najvažniji element da ih se uvažava i poznaje.

Sve tri izjave se potvrđuju. Hipoteza se potvrđuje.

### **Glavna hipoteza:**

#### **H1: Provođenje CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima pozitivno utječe na lojalnost kupaca.**

Glavna hipoteza rada se ispituje upotrebom seta od šest tvrdnji, odnosno pomoćnim hipotezama H1.1 i H1.2. Ove dvije hipoteze ispitivale su stavove i zadržavanje ispitanika, koje su zapravo emocionalna i bihevioralna komponenta ili dimenzija lojalnosti. Zbog toga ove dvije hipoteze ispituju direktan utjecaj provođenja CRM aktivnosti na lojalnost ispitanika. Budući da se jedna od njih nije potvrdila a druga se samo djelomično potvrdila, odnosno od



ukupno šest izjava iz obje hipoteze potvrđeno je samo tri, glavna hipoteza se ne potvrđuje. Iako bi se ipak moglo reći kako CRM ima utjecaj na lojalnost jer su se tri od šest tvrdnji potvrdile, no taj utjecaj nije dovoljan da bi se moglo potvrditi. Naravno, ovdje se radi o malom uzorku, tako da je istraživanje ograničeno.

Međutim, ostale dvije pomoćne hipoteze H1.3 i H1.4 su se u potpunosti potvrdile, one se odnose na postizanje zadovoljstva putem CRM-a i na utjecaj postignutog zadovoljstva na zadržavanje. Činjenica da su se one potvrdile u potpunosti znači da je u ovom istraživanju utvrđen indirektan utjecaj CRM-a na lojalnost.

Iako je ovo istraživanje bilo ograničeno malim uzorkom i online distribucijom, pokazalo se da su rezultati vrlo sukladni dosadašnjim teorijskim spoznajama. Rezultati ove ankete su logični, zato što je zapravo prvo potrebno postići zadovoljstvo kod kupaca da bi se ostvarila ponovna kupnja, te da bi s vremenom mogli razviti privrženost i izgradili odnos s pružateljem usluga. Bez ostvarivanja početne komponente zadovoljstva nema ni lojalnosti.

Vidljivo je da CRM ima veći utjecaj na lojalnost ukoliko se uspije postići zadovoljstvo uslugom, a s vremenom će kupci razviti privrženost organizaciji. U provođenju CRM-a ne treba zanemariti temeljne vrijednosti marketinškog miksa, čiji se utjecaj također ispitivao i pokazao jako bitnim u ovom istraživanju. U ovom istraživanju kvaliteta se pokazala kao najvažniji element marketinškog miksa za postizanje vjernosti, nakon nje visok utjecaj ima i dostupnost, dok je kod cijene utjecaj prisutan ali nije jako visok. Marketinški miks mora biti dobro izveden, jer sami CRM nije i ne može biti dovoljan za postizanje zadovoljstva i lojalnosti kupaca.

## 4. Zaključak

Postizanje lojalnosti kupaca glavni je cilj provođenja politike upravljanja odnosima s kupcima. Lojalnost usluge, sa svojim konačnim učinkom na ponovnu kupnju od strane kupaca, je vjerojatno jedan od najvažnijih pojmova u marketingu usluga. Vjerni kupci koji se upuštaju u ponovljene kupnje temelj su svakog poslovanja. Lojalnost se definira kao preferencija kupca prema trgovcu koja rezultira ponovnim kupovnim ponašanjem te pozitivnim stavovima i emocionalnom privrženosti. Cilj ovog istraživanja je saznati da li i u kojoj mjeri CRM utječe na lojalnost kupaca. Specifična obilježja usluga zahtijevaju drugačiji pristup osmišljavanju i planiranju marketinga. Usluga je aktivnost ili korist koju jedna strana može nuditi drugoj, neopipljiva je i ne rezultira vlasništvom, zbog toga je kupcima teško percipirati uslugu na jednak način kao i proizvod. Usluge se u isto vrijeme proizvode i koriste, odnosno postoji nedjeljivost ili istovremenost pružanja i korištenja, što otežava kontrolu poslovanja i održavanje standarda kvalitete u pružanju usluge. CRM je potreban u bilo kojoj organizaciji kako bi se optimizirala profitabilnost i prihod te kako bi se zadovoljile potrebe kupaca. Učinkovit CRM dovest će do zadovoljstva kupaca, a ako je kupac zadovoljan, vodi prema pozitivnoj usmenoj predaji i ponovnoj kupnji, odnosno lojalnosti. Glavna stavka svake CRM strategije je da se kupac osjeća posebno zbog toga što surađuje sa određenim poduzećem. Kupac treba biti centar poslovanja a njegova vjernost predstavlja najveću poslovnu snagu poduzeća. U mnogim istraživačkim studijama zaključeno je da upravljanje odnosima s kupcima ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo kupaca i zadržavanje kupaca, zbog čega se i smatra važnim u poslovnom svijetu. Može se zaključiti da je usvajanje CRM filozofije jako bitno za organizaciju koja ima za cilj razviti dugoročne odnose sa svojim kupcima i izgraditi njihovu vjernost. Posljedično će smanjiti svoje troškove i povećati profit jer je isplativije imati vjernog kupca koji troši više a košta manje. Upravljanje odnosima s kupcima, ukoliko je pravilno izvedeno, dovodi do većeg zadovoljstva kupaca, a samim time vodi ponovnoj kupnji i njihovom zadržavanju.

U ovom istraživanju se koristila glavna hipoteza H1: Provođenje CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima pozitivno utječe na lojalnost kupaca., te četiri pomoćne hipoteze od kojih su prva i druga dokazivale direktan utjecaj upravljanju odnosima s kupcima - H1.1: Provođenje CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima pozitivno utječe na stavove kupaca. i H1.2: Provođenje CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima pozitivno utječe na zadržavanje kupaca., dok su treća i četvrta dokazivale indirektan utjecaj CRM-a na lojalnost kupaca u

uslužnim djelatnostima - H1.3: Provođenje CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima pozitivno utječe na zadovoljstvo kupaca. i H1.4: Zadovoljstvo kupaca u uslužnim djelatnostima utječe na zadržavanje kupaca.

Glavna hipoteza rada se zapravo ispituje pomoćnim hipotezama H1.1 i H1.2. To je zato što su te hipoteze ispitivale stavove i zadržavanje ispitanika i odnose se na dvije dimenzije lojalnosti - emocionalnu i bihevioralnu, od kojih se u biti sačinjava lojalnost. Ove dvije hipoteze ispituju direktan utjecaj provođenja CRM aktivnosti na lojalnost ispitanika. Budući da se jedna od njih nije potvrdila a druga se samo djelomično potvrdila, odnosno od ukupno šest izjava iz obje hipoteze potvrđeno je samo tri, glavna hipoteza se ne potvrđuje. Iako bi se ipak moglo reći kako CRM ima utjecaj na lojalnost jer su se tri od šest hipoteza potvrdile, no taj utjecaj nije dovoljan da bi se moglo potvrditi.

Pomoćne hipoteze H1.3 i H1.4 u potpunosti su se potvrdile, one se odnose na postizanje zadovoljstva putem CRM-a i na utjecaj postignutog zadovoljstva na zadržavanje. Činjenica da su se one potvrdile u potpunosti znači da je u ovom istraživanju utvrđen indirektan utjecaj CRM-a na lojalnost. Indirektan utjecaj znači da se provođenjem CRM aktivnosti prvo treba utjecati na postizanje zadovoljstva kod kupaca koje će posljedično voditi ponovnoj kupnji i stvaranju afekta prema pružatelju usluga, a tek tada dolazi do zadovoljstva. Taj proces stvaranja odnosa je prikazan i opisan i u konceptualnom modelu u ovom radu. To bi značilo da se ovom radu dokazalo kako se lojalnost ne može postići bez zadovoljnih kupaca, što je sasvim logično.

Usprkos ograničenjima malog uzorka ( $n = 109$ ) i online distribucijom upitnika čime je ispunjavanje bilo onemogućeno kupcima koji su informatički slabije pismeni ili nemaju pristup internet, dobiveni rezultati daju određene implikacije za teoriju i praksu te mogu poslužiti kao smjernica marketinškim stručnjacima za daljnja istraživanja vezana za odnos upravljanja kupcima, zadovoljstvom i lojalnosti. Dakle, pokazalo se da su rezultati vrlo sukladni dosadašnjim teorijskim spoznajama. U anketi je u svim hipotezama vidljiv utjecaj CRM-a na lojalnost, ali naravno, ne u istoj mjeri, gdje je indirektan utjecaj izraženiji od direktnog. Pokazano je da CRM ima veći utjecaj na lojalnost ukoliko se uspije postići zadovoljstvo uslugom, a s vremenom će kupci razviti privrženost. Pružatelj usluga ili poduzeće koje provodi CRM ne treba zanemariti temeljne vrijednosti marketinškog miksa, čiji se utjecaj također ispitivao i pokazao jako bitnim u ovom istraživanju. Od svih elemenata marketinškog miksa kvaliteta se pokazala kao najvažnija za postizanje vjernosti, dok su dostupnost i cijena nešto manje bitni. Naravno, samo provođenje CRM-aktivnosti, čak i ako je najbolje izvedeno, ne može pokriti loš utjecaj marketinškog miksa.

## Literatura:

Adebanjo, D. (2003): Classifying and Selecting e-CRM Applications: An Analysis-Based Proposal, *Management Decision*, 41(6), 570-577.

Ailawadi, K. L., Pauwels, K., Steenkamp, J. B. (2008): Private label use and store loyalty. *Journal of Marketing*, 72(6), 19-30.

Almotairi, M. (2008): CRM Success Factors Taxonomy, *European and Mediterranean Conference on Information Systems*, (str. 1-11), Dubai.

Anderson, R. E. (1996): Personal Selling and Sales Management in the New Millennium. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16(4), 17-32.

Andreani, F., Sumargo, Y., & Lie, C. (2012): The influence of Customer Relationship Management (crm) on Customer Loyalty in Jw Marriott hotel Surabaya, *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan (JMK) / Journal of Management and Entrepreneurship*, 22(2), 156-164.

Anton, J. (1996): *Customer Relationship Management: Making Hard Decision with Soft Number*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.

Armstrong, G., Kotler, P. (2003): *Marketing: An Introduction (6th izd.)*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ

Azzam, Z. A. (2014). The impact of customer relationship management on customer satisfaction in the banking industry—a case of Jordan. *European Journal of Business and Management*, 32(6), 99-112.

Babić, Š. (2012): Utjecaj CRM-a na lojalnost kupaca, Fakultet organizacije i informatike, Zagreb.

Bang, J., Cho, Y., Kim, M. S. (2014.): CRM Efforts, Different Paths to Loyalty: Members and Non-members in the Hotel Industry, *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 15(2), 785-792.

Bauer, R. A. (1967): Consumer behavior as risk taking. U D. F. Cox, *n Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior* (str. 23-33), Division of Research, Graduate School of Business Administration Harvard University, Boston.

Beatty, S. E., Mayer, M., Coleman, J. E., Reynolds, K. E., Lee, J. (1996): Customer-sales associate retail relationships, *Journal of Retailing*, 223-247.

Bennett, R., Bove, L. (2002): Identifying the key issues for measuring loyalty, *Australasian Journal of Market Research*, 9(2), 27-44.

Bin- Nashwaan, S. A., Hassan, H. (2017): Impact of customer relationship management (CRM) on customer satisfaction and loyalty: A systematic review. *Journal of Advanced Research in Business and Management Studies*, 6(1), 86-107.

Blattberg, R. C., Deighton, J. (1996): Manage marketing by the customer equity test, *Harvard Business Review*, 74(4), 1361-144.

Bohling, T., Bowman, D., LaValle, S., Mittal, V., Narayandas, D., Ramani, G., i dr. (2006). CRM Implementation: Effectiveness Issues and Insights, *Journal of Service Research*, 9(2), 184-194.

Boulding, W., Karla, A., Staelin, R., Zeithaml, V. A. (1993): A Dynamic Process Model of Service Quality, *Journal of Marketing Research*, 7-27.

Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., Johnston, M. J. (2005): A Customer Relationship Management Roadmap: What Is Known, Potential Pitfalls, and Where to Go, *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.

Bowen, J. T., Shoemaker, S. (1998): Loyalty: A strategic commitment, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1), 12-25.

Buckingham, R. (2001): Customer Once, Client Forever, U R. Buckingham, Customer Once, Client Forever, Kiplinger Books, Washington D.C.

Cather, D. A., Leverett, E. J. (1989): Masterful marketing,", *Best's Review - Property-Casualty Insurance Edition*, 89(11), 64-97.

Chow, S., Holden, R. (1997): Toward an understanding of loyalty: The moderating role of trust, *Journal of Managerial Issues*, 9(3), 275-298.

Clark, M., Payne, A. (1995): Customer retention: Does employee retention hold a key to success? U A. Payne, *Advances in Relationship Marketing* (str. 41-52), Cranfield University School of Management, London.

- Crosby, L. A., Evans, K., Cowles, D. (1990): Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 18, 68-81.
- Cuthbertson, R., Laine, A. (2004): The role of CRM within retail loyalty marketing, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(3), 1479-1862.
- Czepiel, J. A., Gilmore, R. (1987). Exploring the Concept of Loyalty in Services. U J. A. Czepiel, C. A. Congram, J. Shanahan, *The Services Marketing Challenge: Integrating for Competitive Advantage* (str. 91-94). Chicago: IL: AMA.
- Dibb, S., Meadows, M. (June 2004): Relationship marketing and CRM: a financial services case study, *Journal of Strategic Marketing*, 111-125.
- Dick, A. S., Basu, K. (1994): Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), 99–113.
- Došen, Đ. O. (2010): *Osnove marketinga usluga*, mikrorad d.o.o, Zagreb.
- Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997): Do Customer Loyalty Programs Really Work?, *Sloan Management Review*, 38, 71-82.
- Dragnić, D. (2020): Upravljanje odnosima s kupcima. Predavanja, Moodle.
- Dubihlela, J., Molise-Khosa, P. (2014): Impact of e-CRM Implementation on Customer Loyalty, Customer Retention and Customer Profitability for Hoteliers along the Vaal Meander of South Africa, *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(16), 175-183.
- Dukić, B., Gale, V. (2015): Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, *Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues*, 28(2), 583–598.
- Đurić, M., Đurić, A., Lukić, I. (2004): Praćenje i mjerenje zadovoljstva kupaca, *Savremena poljoprivredna tehnika*, 30(3-4), 93-182.
- Ehrenberg, A. S. (1988): *Repeat-Buying: Facts, Theory, and Applications* (2nd izd.), Charles Griffin, London.
- Ennew, C. T., Binks, M. R. (1996): The impact of service quality and service characteristics on customer retention: Small businesses and their banks in the UK, *British Journal of Management*, 7(1), 219-230.

- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J., & Meffert, H. (2006): The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships, *Journal of Business Research*, 59(1), 1207-1213.
- Frank, R. E. (1967): Correlates of buying behavior for grocer products, *Journal of Marketing*, 48-53.
- Fuchs, V. R. (June 1980): *Economic growth and the rise of service employment*, National Bureau of Economic research, Cambridge.
- Giovanis, A., Athanasopoulou, P., Tsoukatos, E. (2015): The role of service fairness in the service quality – relationship quality – customer loyalty chain: an empirical study, *Journal of Service Theory and Practice*, 25(6), 1-36.
- Goodwin, C., Gremler, D. D. (1996): Friendship over the counter: How social aspects of service encounters influence consumer service loyalty, U T. A. Swartz, D. E. Bowen, & S. W. Brown, *Advances in Services Marketing and Management* (Svez. 5, str. 247-282). JAI Press Inc., London.
- Goodwin, C., Verhage, B. J. (1989): Role perceptions of services: A cross-cultural comparison with behavioral implications, *Journal of Economic Psychology*, 10, 543-558.
- Gortan, N. (2017): Aktivnosti upravljanja odnosima s korisnicima usluga usmjerene na stvaranje lojalnosti korisnika, Pula: University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli.
- Gregorić, K. (2020): Koncept zadovoljstva i lojalnosti potrošača, University North / Sveučilište Sjever.
- Gremler, D. D., Brown, S. W. (1996): Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications.
- Gremler, D. D., Brown, S. W. (1997): Towards a conceptual model of service, *Marketing Theory and Applications AMA Winter Educators Conference* (str. 218-219). Chicago: IL.
- Gremler, D. D., Gwinner, K., Bitner, M. (1997): An empirical examination of relational benefits in services industries: What so customers receive from the relationship? *Marketing Theory and Applications AMA Winter Educators' Conference*, (str. 241-242). Chicago.

Gremler, D. D., Brown, S. W. (1996): Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications.

Griffin, J. (2010): Customer loyalty: How to Earn it, How to Keep it, Jossey-Bass, a Wiley Imprint.

Grönroos, C. (1990): Marketing redefined, *Management Decision*, 28(8), 5-9.

Gultinan, J. P. (1989): A Classification of Switching Costs with Implications for Relationship Marketing, U T. L. Childers, & R. P. Bagozzi, *1989 AMA Winter Educators' Conference: Marketing Theory and Practice* (str. 216-220). Chicago: IL: AMA.

Gummesson, E. (1993): *Quality Management in Service Organizations*, New York: International Service Quality Association.

Gustec, S. (2019): Utjecaj primjene strategije upravljanja odnosima s klijentima na zadovoljstvo korisnika bankarskih usluga u Republici Hrvatskoj, Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Zagreb.

Hajiyan, H., Aminbeidokhti, A. A., Hemmatian, H. (2015): The effect of customer relationship management on customer loyalty: Evidence from banking industry, *Management Science Letters*, 5(1), 993-998.

Hayes, B. E. (October 2008): *Quirk's Marketing Research Review*, Preuzeto 30. June 2021. iz Customer Loyalty 2.0: [http://businessoverbroadway.com/wpcontent/uploads/2011/01/BOB\\_Customer\\_Loyalty\\_2.0\\_Quirks.pdf](http://businessoverbroadway.com/wpcontent/uploads/2011/01/BOB_Customer_Loyalty_2.0_Quirks.pdf)

Hobby, J. (1999): Looking after the one who matters, *Accountancy age*, 28-30.

Hwang, H., Jung, T., Suh, E. (2004): An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry, *Pergamon*, 181-188.

Ivanić, J. K., Dozet, M. (2020): *Uslužne djelatnosti u siječnju 2020*, Državni zavod za statistiku Republike Hrvatske, Zagreb.



- Izquierdo, C. C., Cillaín, J. G., Gutie´rez, S. S. (2005): The impact of customer relationship marketing on the firm performance: a Spanish case, *Journal of Services Marketing*, 19(4), 234-244.
- Jones, M. A., Mothersbaugh, D. L., Beatty, S. E. (2002): Switching barriers and repurchase intentions in services, *Journall of Retail*, 76(2), 259-274.
- Jones, T., Taylor, S. F. (2007): The conceptual domain of service loyalty: how many dimensions?, *Journal of Services Marketing*, 21(1), 36-51.
- Jutla, D., Craig, J., Bodorik, P. (2001): Enabling and measuring electronic customer relationship management readiness, *Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System*.
- Kalaignanam, K., Varadarajan, R. (2012): Offshore outsourcing of customer relationship management: conceptual model and propositions, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 347–363.
- Kalakota, R., Robinson, M. (2000): *e-Business 2.0.*, Addison-Wessley, Boston.
- Kandampully, J. (1998): Service quality to service loyalty: A relationship which goes beyond customer services, *Total Quality Management*, 9(6), 431-443.
- Kellen, V. (2002): *CRM Measurement Frameworks*, Adjunct Faculty, E-Commerce, DePaul University, Chicago.
- Khedkar, E. B. (2015): Effect of Customer Relationship Management on customer satisfaction and loyalty, *International Journal of Management (IJM)*, 6(5), 1-7.
- Kotler, P. (2001): Kotler on Marketing: How to Win and Dominate Markets, U P. Kotler, *Kotler on Marketing: How to Win and Dominate Markets* (str. 134-135). Simon Schuster UK Ltd., London.
- Kotler, P. (2003): *Marketing Insights from A to Z.*, Wiley & Sons, Hoboken.
- Kotler, P. (2004.): Upravljanje odnosima s potrošačima,, U P. Kotler, *Marketinška znanja od A do Z*, Binoza Press, Zagreb.
- Kumar, V., Ramani, G. (2004): Taking Customer Lifetime Value Analysis to the Next Level, *Journal of Integrated Communications*, 27-33.

Kumar, V., & Reinartz, W. J. (2006): *Customer relationship management- A Databased Approach*, John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, United States of America.

Kumar, V., Reinartz, W. J. (2006): *Customer Relationship Management: Concept, Strategy, and Tools* (3rd izd.), John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, United States of America.

Kuusik, A., Varblane, U. (2009): How to avoid customers leaving: the case of the Estonian telecommunication industry, *Baltic Journal of Management -Emerald Insight*, 66-79.

Kuvačić, I. (1976): Ljudske potrebe i društvene vrijednosti, *Revija za sociologiju*, 6(1), 7-15.

Labus, M., Stone, M. (2010): The CRM behaviour theory – Managing corporate customer relationships in service industries, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 17(1), 155-173.

Lager, M. (19. Rujan 2019): *G2 - Business Software reviews*, Preuzeto 28. rujana 2021 iz What Is a CRM Database?: <https://www.g2.com/articles/what-is-a-crm-database>

Macanović, A. (2017): Učinak programa vjernosti na vjernost kupaca. Ekonomski fakultet u Splitu, Split.

Madhovi, P. G., Dhliwayo, S. (2017): The relationship between Customer Relationship Management (CRM) and performance in the hotel industry, *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 6.

Maister, D. (1995): Marketing to existing clients, U A. Payne, M. Christopher, M. Clark, & H. Peck, *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers* (str. 253-268). Butterworth-Heinemann, Oxford.

Mang'unyi, E. E., Khabala, O. T., Govender, K. K. (2017): The relationship between e-CRM and customer loyalty: a Kenyan Commercial Bank case study, *Banks and Bank Systems*, 12(2), 1-10.

Marić, V. A., & Stojanović, D. (2005): *Informacioni sistemi*. Ekonomski fakultet, Banja Luka.

Marinković, V. (2015): Značaj primene CRM koncepta u bankarskom sektoru, *Bankarstvo Magazine*, 22(1), 86-107.

- Meler, M., Đukić, B. (2007): Upravljanje odnosima- od potrošača do klijenta (CRM). Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
- Mohammadhossein, N., Zakaryia, N. H. (2012): CRM Benefits for Customers: Literature Review (2005-2012), *International Journal of Engineering*, 2(6), 1578-1586.
- Mohammed, A. A., & Rashid, B. B. (2012): Customer Relationship Management (CRM) in Hotel Industry: A framework Proposal on the Relationship among CRM Dimensions, Marketing Capabilities and Hotel Performance, *International Review of Management and Marketing*, Vol. 2(No. 4), 220-230.
- Moriarty, R. T., Kimball, R. C., Gay, J. H. (1983): The management of corporate banking relationships, *Sloan Management Review*, 3-15.
- Mummalaneni, V. (1987): *The influence of a close personal relationship between the buyer and the seller on the continued stability of their role relationship*, The Pennsylvania State University.
- Murray, K. B. (1991): A Test of Services Marketing Theory: Consumer Information Acquisition Activities, *Journal of Marketing*, 10-25.
- Nunes, P. F. (2003). "Collaboration: effective personalization's missing ingredient. U J. G. Freeland, *The Ultimate CRM Handbook* (str. 126-134). New York: McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1997): Satisfaction: a behavioral perspective on the consumer, McGraw-Hill, New York.
- Panda, T. K. (2002): Creating Customer Life Time Value through Effective CRM in Financial Services Industry, *Journal of Services Research*, 2(2).
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implication for future research. *Journal of Marketing*, 49(1), 41-50.
- Payne, A. (2020). Relationship Marketing ladder of loyalty.
- Payne, A., Clark, C. M., & Peck, H. (1995). *Relationship Marketing for Competitive Advantage. Winning and Keeping Customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Peppard, J. (2000). Customer Relationship Management (CRM) in Financial Services. *European Management Journal*, 18(3), 312-327.

Peppers, D., & Rogers, M. (1997). *Enterprise One to One: Tools for Competing in the Interactive Age*. New York: NY: Currency Doubleday.

Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships*. Hoboken: NJ: John Wiley & Sons.

Perrien, J., Filitrault, P., Ricard, L. (1992): Relationship Marketing and Commercial Banking: A Critical Analysis, *International Journal of Bank Marketing*, 25-29.

Peštek, A., Nožica, M. (2011): Model of trust in e-transactions, *Ekonomika istraživanja*, 24(3), 131-146.

Pfeifer, P. E., Farris, P. W. (2004): The Elasticity of Customer Value to Retention: The Duration of a Customer Relationship, *Journal of Interactive Marketing*, 18(2), 20-31.

Pfeifer, P. E., Haskins, M. E., Conroy, R. M. (2004): Customer lifetime value, customer profitability, and the treatment of acquisition spending, *Journal of Managerial Issues*, 1-26.

Piccoli, G., Spalding, B. R., Ives, B. (2001): A Framework for Improving Customer Service through Information Technology: The Customer-service Life Cycle, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 42(38), 1-9.

Pilar-Velić, A. (2010): (E)CRM u kompanijama na BH tržištu, *Sarajevo Business and Economics Review*, 30(1), 295-310.

Rahimi, R. (2007): Feasibility Study of Customer Relationship Management (CRM) Application in Hotel Industry.

Rajabhat, S. S. (2015): *The Role of Customer Relationship Management in the Global Business Environments*, Suan Sunandha Rajabhat University, Thailand.

Reichheld, F. F. (1993): Loyalty-based management, *Harvard Business Review*, 64-73.

Reichheld, F. F. (2003): The One Number You Need to Grow, *Harvard Business Review*, 81(1), 46-54.

Reichold, A., Kolbe, L., Brenner, W. (2004): Performance Measurement of CRM in Financial Services, str. 1-8.

- Renić, M., Mandić, M. (2018): Pretestiranje anketnog upitnika za potrebe testiranja modela percepcije pravednosti i lojalnosti klijenata poduzeća koja primjenjuju strategiju upravljanja odnosima s klijentima, *Zbornik Ekonomskog fakulteta u Zagrebu*, 16(1), 1-19.
- Roberts-Lombard, M., du Plessis, L. (2011): Influence of crm on customer loyalty – an application to the life insurance industry in south africa, *Journal of Global Business and Technology Association*, 828-835.
- Rust, R. T., Zeithaml, V. A., Lemon, K. N. (2000.): Driving Customer Equity. How customer lifetime value is reshaping corporate strategy, The Free Press, New York.
- Sangle, P. S., Awasthi, P. (2011): Consumer's expectations from mobile CRM services: a banking context, *Business Process Management Journal*, 17(6), 898-918.
- Schneider, B., & Bowen, D. E. (1985): Employee and Customer Perceptions of Service in Banks: Replication and Extension, *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Sheth, J. N., & Sisodia, R. S. (1995): Feeling the heat, *Marketing Management*, 4(1), 8-23.
- Snyder, D. (1986): Service Loyalty and Its Measurement: A Preliminary Investigation, U M. Venkatesan, D. M. Schmalensee, & C. Marshall, *Creativity in Service Marketing: What's New, What Works, What's Developing* (str. 44-48), IL: American Marketing Association, Chicago.
- Spreng, R. A. (1996): A Reexamination of the Determinants of Consumer satisfaction, *Journal of Marketing*, 60(3), 15-32.
- Surprenant, C. F., Solomon, M. R. (1987): Predictability and Personalization in the Service Encounter, *Journal of Marketing*, 51, 86-96.
- Tešić, D. (2013): Strateški Aspekti CRM Sistema, str. 188-193.
- Tornow, W. W., Wiley, J. W. (1991): Service Quality and Management Practices: A Look at Employee Attitudes, Customer Satisfaction and Bottom-Line Consequences, *Human Res. Planning*, 14(2), 105-116.
- Uncles, M. D., Dowling, G. R., Hammond, K. (2002): Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs, *Journal of Consumer Marketing*, 98(6), 1-36.

- Vasiljev, S., Milovac, N. I. (2010): Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) iz perspektive marketinga i informatičkih tehnologija, *Časopis za Društvene i Prirodne Nauke*, 152.
- Verčić, A. T., Ćorić, D. S., Vokić, N. P. (2011): Priručnik za metodologiju istraživačkog rada u društvenim istraživanjima, M.E.P. d.o.o., Zagreb.
- Verma, S., Chaudhuri, R. (2009): Effect of CRM on Customer Satisfaction in Service Sector in India, *Journal of Marketing & Communication*, 5(2), 55-69.
- Vojnović, B. (2008): Upravljanje kvalitetom usluga, *Ekonomke teme*, 3(1), 181-194.
- Watkin, T. (2019): Local Government Lawyer, The definition of "commercial practice", <https://www.localgovernmentlawyer.co.uk/regulatory-and-enforcement/190-regulatory-features/39921-the-definition-of-commercial-practice>
- Wilson, H. N., Daniel, E. M., McDonald, M. H. (2002): Factors for success in customer relationship management (CRM) systems. *Journal of Marketing Management*, 18(1), 193-219.
- Wood, A. (2005): Loyalty — What can it really tell you? *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(1), 55-63.
- Wu, I., & Lu, C. (2012): The relationship between CRM, RM, and business performance: A study of the hotel industry in Taiwan, *International Journal of Hospitality Management*, 276-285.
- Yi, Y., Jeon, H. (2003): Effects of Loyalty Programs on Value Perception, Program Loyalty, and Brand Loyalty, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31, 1-13.
- Yim, C. K., & Kannan, P. K. (1999), Consumer Behavioral Loyalty: A Segmentation Model and Analysis, *Journal of Business Research*, 44(1), 75-92.
- Yim, F. H., Anderson, R. E., Swaminathan, S. (2005): Customer Relationship Management: Its Dimensions And Effect On Customer Outcomes, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 14(4), 265-280.

Zeithaml, V. A. (1981): How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services, U J. H. Donnelly, & W. R. George, *Marketing of Services* (str. 186-190), American Marketing Association, Chicago: IL.

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A. (1996): The Behavioral Consequences of Service Quality, *Journal of Marketing*, 60.

Zineldin, M. (2005): Quality and customer relationship management (CRM) as competitive strategy in the Swedish banking industry, *The TQM Magazine*, 17(4), 329-344.

Zineldin, M. (2006): The royalty of loyalty: CRM, quality and retention, *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 430-437.

## Popis tablica

Tablica 1: Sedam važnih razlika između materijalnih proizvoda i usluga .....	31
Tablica 2: Portfolio analiza poduzeća .....	34
Tablica 3: Učestalost korištenja raznih vrsta usluga .....	50
Tablica 4: Čimbenici koji utječu na tendenciju korištenja istog pružatelja usluge .....	51
Tablica 5: Utjecaj provođenja CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima na stavove kupaca.	52
Tablica 6: Utjecaj provođenja CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima na zadržavanje kupaca .....	54
Tablica 7: Utjecaj provođenja CRM aktivnosti u uslužnim djelatnostima na zadovoljstvo kupaca .....	55
Tablica 8: Utjecaj zadovoljstva kupaca na zadržavanje kupaca .....	57
Tablica 9: T-test hipoteze H1.1 .....	59
Tablica 10: T-test hipoteze H1.2 .....	60
Tablica 11: T-test hipoteze H1.3 .....	61
Tablica 12: T-test hipoteze H1.4 .....	62



## Popis slika

Slika 1: Rastući marketinški troškovi i opadajuća efektivnost oglašavanja .....	16
Slika 2: Ljestve vjernosti kupaca .....	23
Slika 3: Tipologija vjernosti kupaca .....	24
Slika 4: Faktori zadovoljstva kupaca .....	25
Slika 5: Faktori nezadovoljstva kupaca .....	25
Slika 6: Cikličnost i kontinuiranost aktivnosti CRM sustava .....	35
Slika 7: Konceptualni model učinka dimenzija performansi CRM-a na zadovoljstvo kupaca, zadržavanje kupaca i rast prodaje .....	41
Slika 8: Konceptualni model – Utjecaj CRM-a na zadovoljstvo i lojalnost kupaca u uslužnom sektoru.....	43

## Popis grafova

Graf 1: Struktura ispitanika prema spolu .....	47
Graf 2: Struktura ispitanika prema dobi .....	47
Graf 3: Struktura ispitanika prema trenutnom statusu .....	48
Graf 4: Struktura ispitanika prema stručnoj spremi .....	49
Graf 5: Struktura ispitanika prema prosječnom mjesečnom iznosu s kojima ispitanici raspolažu .....	49

## Prilozi

### ANKETNI UPITNIK

Svrha ove ankete je prikupljanje podataka potrebnih za izradu diplomskog rada na Ekonomskom fakultetu u Splitu. Cilj je utvrditi utjecaj raznih elemenata usluge i aktivnosti upravljanja odnosima s kupcima na lojalnost korisnika usluga.

Upitnik je anonimn, a rezultati će se obrađivati zbirno i koristiti isključivo u svrhu ovog istraživanja.

Zahvaljujem na Vašim odgovorima i izdvojenom vremenu.

#### 1. Spol:

- Žensko
- Muško

#### 2. Dob:

- Mlađi od 26
- 26-40
- 41-60
- 60-75
- Stariji od 75

#### 3. Trenutni status:

- Učenik/Student-ica
- Zaposlen/a
- Nezaposlen/a
- Poduzetnik/ca
- Umirovljenik/ca

#### 4. Stručna sprema:

- Osnovna
- Srednja

- Visoka (studij 2-3 godine)
- Visoka (studij 4-6 godina)
- Visoka (poslijediplomski /doktorat)

5. Prosječni mjesečni iznos s kojim osobno raspolazete:

- do 1000 kn
- 1001-3400 kn
- 3401-7000 kn
- više od 7000 kn

6. Koliko često koristite razne vrste usluga:

	Gotovo nikad	Rijetko - par puta godišnje	Redovno - na mjesečnoj bazi	Redovno - tjedno/dnevno
--	-----------------	--------------------------------	--------------------------------	----------------------------

Financijske (banaka, osiguranja...)

Operatera mobilnih mreža

Turističke (hotela, agencija, prijevoznika...)

Frizerske, kozmetičke, pedikerske

Postolarske, krojačke

Pravne (odvjetnika, javnog bilježnika...)

Arhitektonske, građevinske

Servisrske (za auto, aparate, struju, vodu...)

7. Navedite još neke usluge koje koristite redovno (na mjesečnoj/tjednoj/dnevnoj bazi):

---

8. Kada je riječ o uslugama, pogotovo onima koje koristite redovno, imate li tendenciju koristiti istog pružatelja usluge (banku, operatera, agenciju, frizera, arhitekta...)?

*Za svaki odgovor označite razinu slaganja: 1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem, niti ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem*

1      2      3      4      5

Načelno da, za većinu usluga

Načelno da, ali samo za neke usluge

Ovisi o dostupnosti (lokacija/blizina, radno vrijeme/brzina)

Ovisi o pogodnostima (uvjeti, cijena...)

Ovisi o zadovoljstvu (kvalitetom, odnosom...)

Ne, to mi nije bitno

Ne, volim mijenjati, isprobavati nove

9. Naznačite razinu slaganja sa sljedećim izjavama, s obzirom na to koliko odražavaju Vaš stav/ponašanje. Izjave se odnose na usluge koje koristite, prvenstveno one koje koristite redovno, odnosno na pružatelje tih usluga.

*1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem, niti ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem*

1      2      3      4      5

Povjerenje stječem na temelju stručnosti zaposlenika koji mi pružaju uslugu.

Promjene cijena usluga stvaraju kod mene negativan stav prema pružatelju usluga.

Razvio/la sam privrženost zbog dostupnosti (dobre lokacije i/ili radnog vremena) pružatelja usluga.

Znak pažnje za rođendan i/ili blagdane pobuđuje u meni osjećaj povezanosti.

Ne volim kada, bez obzira koliko dugo koristim neku uslugu, dobijem osjećaj kao da je to prvi kontakt/kupnja.

Pružatelja usluga koji pamti moje preferencije/potrebe/zahtjeve uvijek ću rado preporučiti svakome.

10. Naznačite razinu slaganja sa sljedećim izjavama, s obzirom na to koliko odražavaju Vaš stav/ponašanje. Izjave se odnose na usluge koje koristite, prvenstveno one koje koristite redovno, odnosno na pružatelje tih usluga.

*1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem, niti ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem*

1 2 3 4 5

Zbog kvalitetne usluge uvijek iznova koristim istog pružatelja usluga.

Najčešće prije korištenja neke usluge uspoređujem cijene različitih pružatelja usluga i prema tome odlučujem.

Kada mi lokacija i/ili radno vrijeme pružatelja usluge ne odgovaraju, koristit ću njegove usluge samo ako baš nemam drugog izbora.

Poznavanje i uvažavanje mene kao kupca temelj je za moj dugoročni odnos s pružateljima usluga.

Posjedovanje kartice vjernosti, koja mi donosi određene pogodnosti, potakla bi me na češće korištenje te usluge.

Standardizirana ponuda i komunikacija, koja ne uzima u obzir moje potrebe/preferencije, odvraća me od ponovnog korištenja takvih usluga.

11. Naznačite razinu slaganja sa sljedećim izjavama, s obzirom na to koliko odražavaju Vaš stav/ponašanje. Izjave se odnose na usluge koje koristite, prvenstveno one koje koristite redovno, odnosno na pružatelje tih usluga.

*1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem, niti ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem*

1 2 3 4 5

Promjenljiva kvaliteta usluge u meni izaziva nezadovoljstvo.

Dobra cijena ključna je za moje zadovoljstvo uslugom.

Problemi s dostupnošću (lokacijom i/ili vremenom) smanjuju moje zadovoljstvo uslugom i pružateljem usluge.

Previše formalna i standardizirana komunikacija umanjuje moje zadovoljstvo takvim pružateljem usluge.

Pogodnosti koje ostvarujem kao stalni kupac povećavaju moje zadovoljstvo uslugom i pružateljem usluge.

Obraćanje imenom i pamćenje pruženih informacija stvara kod mene osjećaj zadovoljstva.

12. Naznačite razinu slaganja sa sljedećim izjavama, s obzirom na to koliko odražavaju Vaš stav/ponašanje. Izjave se odnose na usluge koje koristite, prvenstveno one koje koristite redovno, odnosno na pružatelje tih usluga.

*1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 - niti se slažem, niti ne slažem, 4 - slažem se, 5 - u potpunosti se slažem*

1      2      3      4      5

Ako nisam zadovoljan/a kvalitetom usluge, neću ponovo koristiti uslugu tog pružatelja usluge.

Dok god sam zadovoljan/a cijenom, koristit ću uslugu istog pružatelja usluge.

Zadovoljstvo lokacijom i radnim vremenom značajno utječe na moje zadržavanje kod istog pružatelja usluge.

Zadovoljstvo zbog prilagođavanja ponude i komunikacije temelj je mog dugoročnog odnosa s pružateljima usluga.

Zadovoljstvo pogodnostima koje mi donosi status stalnog kupca zadržava me kod istog pružatelja usluge.

Moje zadovoljstvo odnosom ključno je za izgradnju vjernosti prema pružatelju usluga.

## Sažetak

Ovaj rad prikazuje utjecaj upravljanja odnosima s kupcima na lojalnost kupaca u uslužnom sektoru. Prikazana je važnost lojalnosti za poslovanje i njezine prednosti, postizanje visoke razine lojalnosti kod kupaca više nije samo jedan od načina povećanja profita, već je od ključne važnosti za opstanak poduzeća. Odani kupci smatraju se iznimno vrijednim za trgovinu, a lojalnost je općenito povezana s višim razinama kvalitete usluga. Lojalnost je opisana i definirana kroz dvije dimenzije- bihevioralnu i stavovnu, Bihevioralna dimenzija, odnosno ponašanje, odnosi se na kupovne navike ili aktivnosti koje kupac iskazuje naspram proizvoda ili marke. Stavovna dimenzija se odnosi na percepcije, stavove i emocije koje kupac iskazuje prema proizvodu ili marci. Opisana je lojalnost u uslužnim djelatnostima, specifičnosti njezinog postizanja. Prikazana je i specifičnost uslužnih djelatnosti i njihove ponude, odnosno razlika u marketinškim naporima koje je potrebno provesti koji se razlikuju od ponude opipljivih proizvoda, budući da su usluge nematerijalni proizvodi. Opisane su i karakteristike usluga (neopipljivost, heterogenost i intenzitet interakcije...), te su uspoređene njihove razlike s karakteristikama proizvoda. Usluge pružaju mogućnost međuljudske interakcije između zaposlenika i kupaca i stvaranja odnosa, one se za razliku od robe temelje isključivo na takvoj interakciji. Upravljanje odnosima s kupcima ili CRM (Customer relationship management) je proces gradnje odnosa kako bi se s vremenom povećalo zadovoljstvo i lojalnost kupca. Prikazane su prednosti CRM-a, njegova implementacija, ukazana je važnost i korist provođenja CRM aktivnosti koje su usmjerene na kupce. U radu se spominje važnost upotrebe CRM-a kroz njegove ciljeve izgradnje dugoročnih odnosa s kupcima i ostvarivanja veće prodaje. Prikazana je veza između lojalnosti i CRM-a, te utjecaj koji CRM ima na postizanje lojalnosti. Također je opisano i zadovoljstvo kao bitna komponenta kroz koju se gradi lojalnost. U radu su opisani i modeli u kojima se prikazuje povezanost između provođenja aktivnosti CRM-a koje utječe na stvaranje zadovoljstva kod kupaca, te posljedično dolazi i do zadržavanja kupaca i gradnje pozitivnih stavova, a zatim i do stvaranja lojalnosti.

Ključne riječi: lojalnost kupaca, dimenzije lojalnosti, uslužne djelatnosti, upravljanje odnosima s kupcima, CRM, aktivnosti CRM-a, zadovoljstvo, zadržavanje, stavovi



## Summary

This paper presents the impact of customer relationship management on customer loyalty in the service sector. The importance of loyalty for business and its advantages is shown, achieving a high level of loyalty with customers is no longer just one of the ways to increase profits, but is crucial for the survival of the company. Loyal customers are considered extremely valuable for the trade, and loyalty is generally associated with higher levels of quality service. Loyalty is described and defined through two dimensions - behavioral and attitudinal, Behavioral dimension, or customer behavior, refers to shopping navigation or activities that the customer shows in relation to products or markets. The attitude dimension refers to the perceptions, attitudes and emotions that the customer expresses towards the product or brand. Loyalty in service sector, the specifics of its achievement are described. The specificity of service sector and their supply is also presented, the differences in market efforts that need to be carried out are shown, which differ from the supply of tangible products, since the services are intangible products. The characteristics of the service (intangibility, heterogeneity and intensity of interaction...) are described in the work, and their differences are compared with the characteristics of the product. Services provide the possibility of interpersonal interaction between employees and customers and the building of relationships, based solely on such interaction they differ from the goods. Customer Relationship Management or CRM (Customer Relationship Management) is the proces of building of relationships to increase customer satisfaction and loyalty over time. The advantages of CRM, its implementation, the importance and benefits of conducting customer-oriented CRM activities are presented. The paper mentions the importance of using CRM through its goals of building long-term customer relationships and achieving higher sales. The connection between loyalty and CRM is shown, and the influence that CRM has on achieving loyalty. Satisfaction is also described as an essential component through which loyalty is built. The paper also describes the models in which the connection between the implementation of CRM activities that affect the creation of customer satisfaction, and consequently leads to customer retention and building positive attitudes, and then to the achievement of loyalty.

Keywords: customer loyalty, dimensions of loyalty, service industry, customer relationship management, CRM activities, satisfaction, retention, attitudes