

**Dr. sc. Nataša Rupčić**

## **Odnosi s kupcima – sržna kompetencija**

Menadžer ste poduzeća i ozbiljno ste shvatili tržišnu borbu s konkurencijom. Svjesni ste činjenice da u vašoj industriji ponuda umnogome premašuje potražnju. Ulažete u obrazovanje zaposlenika, nabavili ste suvremenu tehnologiju, nastojite primijeniti najnovije trendove u dizajnu i performansama. Pokušavate kontinuirano unaprijediti kvalitetu, razmišljate o novim pravcima razvoja i o tome razgovarate sa zaposlenicima. Svjesni ste da je menadžment rad s drugima i uz pomoć drugih na ostvarivanju ciljeva te ste usmjereni na jačanje osjećaja zajedništva kao glavne odrednice organizacijske kulture vašega poduzeća.

Međutim, prihodi ipak nekako stagniraju. Tješite se da je trenutna kriza razlog smanjivanja opsega poslovanja brojnih poduzeća i mislite kako je to sigurno uzrok i vaše situacije. Međutim, trebali biste bolje razmisliti, odnosno detaljnije analizirati poslovne procese. Možda neki dio vašega lanca stvaranja vrijednosti ipak nije optimalan. Možda je to baš odnos s kupcima, posebice uslužni dio vaše ponude. Upravo u tom području djelovanja mnoga poduzeća poduzimaju strateške i operativne aktivnosti koje nadilaze zakone logike. Možda upravo vi previše novca trošite ulažući u područja koja nemaju veliku snagu poluge. Možda biste se dakle trebali vratiti na sam početak: sagledati poslovanje očima kupaca.

Ako ste se prepoznali u ovom opisu niste jedini. Područje odnosa s kupcima zaista je osjetljivo pitanje za mnoga poduzeća. Upravo je u tom području najviše nezadovoljstva kupaca. Međutim, ironija jest u činjenici da glavnina fizičkih, umnih, energetskih i financijskih napora poduzeća ovo područje naprosto zaobilazi. Primarno područje ulaganja za većinu poduzeća još je uvijek područje kvalitete proizvoda. Menadžeri uglavnom ne uviđaju da odnos s kupcima također treba imati poželjne značajke kvalitete. Smatraju da temelj njihovoga fokusa trebaju biti proizvod, dioničari, odnosno kreditori i oni sami.

**Zašto vas kupci napuštaju?**

Jedna je američka agencija pet godina provodila iscrpno istraživanje o ponašanju potrošača i utvrdila da 70% razloga zašto su kupci napuštali određene proizvođače nije imalo nikakve veze sa samim proizvodom. Dominantni razlog takvoga ponašanja kupaca odnosio se na područje kvalitete usluge. Čak i kada je sam proizvod bio temelj nezadovoljstva, nije bilo riječi o kvaliteti u uobičajenom smislu te riječi. Pritužbe su se vezale za činjenicu da su kupci zapravo imali problema s primjenom proizvoda, a to pitanje pokriva domena odnosa s kupcima.

Richard Whitley, autor knjige *Poduzeće pokretano kupcima* tako smatra da se pitanjem kvalitete usluge u suštini uopće ne bavi pokret unaprjeđenja kvalitete koji se posebno razrađuje u okviru koncepta cjelovitoga upravljanja kvalitetom jer se pojam kvalitete usluge razlikuje od pojma kvalitete proizvoda. Ljudi koji se bave pitanjima kvalitete proizvoda obično ne razumiju što bi sve područje kvalitete usluge trebalo obuhvaćati, a budući da je ovo područje teško objektivno mjeriti ne znaju ni na koja područja unaprjeđenja se usmjeriti.

Jedan od temeljnih postulata pokreta kvalitete odnosi se na tezu da kupac odlučuje što kvaliteta jest. Pokretom kvalitete se ipak dominantno bave inženjeri i tehničari čiji su napori usmjereni na unaprjeđenje značajka proizvoda. Pa ipak, nagrada za kvalitetu *Malcom Baldrige* čak 25% bodova dodjeljuje kategoriji *usmjerenost na zadovoljstvo kupaca*. Iako su stavovi stručnjaka koji odlučuju o dodjeljivanju ove nagrade poslovna tajna, ipak je moguće saznati da upravo na ovom području poduzeća iskazuju najslabije performanse. Razloge slabih rezultata može se tražiti u činjenici da je za većinu poduzeća funkcija odnosa s kupcima zapravo tek *nužno zlo*. Općenito se smatra da troškove ove funkcije treba držati na minimumu, a u ovoj službi najčešće rade najmanje plaćeni i najlošije obučeni zaposlenici. Ne treba naglašavati da je njihovo mjesto na korporativnoj ljestvici mizerno nisko.

Neka su pak poduzeća u području odnosa s kupcima pronašla pravu zlatnu koku. Tako kupce potiču na kupnju osiguranja za slučaj pojave kvara na proizvodu, a mnoga su uvela i telefonske linije pozivom kojih je moguće dobiti informacije o proizvodu, ali se ti pozivi skupo naplaćuju. Prodavači se često šale da kupci mogu dobiti kvalitetu, najbolju cijenu i dobru uslugu, ali ne u jednom paketu. Međutim, za

uspjeh u okruženju koje je dinamično i visoko konkurentno osiguravanje sva tri navedena zahtjeva postaje nužnost.

### **Postojeći kupci su valjda sretni, tražimo nove**

Ovakav pristup dominira u većini poduzeća. Međutim, mnoga istraživanja ukazuju da je privlačenje novih kupaca oko pet puta skuplje od zadržavanja postojećih. Osim toga utvrđeno je da je oko 10 puta skuplje ponovno steći kupce koji su zbog nekog razloga otišli. Pregledom računovodstvenih podataka na osnovi analize aktivnosti može se uočiti ogroman nesrazmjer između izdataka namijenjenih privlačenju novih kupaca u odnosu na izdatke usmjerene na zadržavanje postojećih. Poduzeća obično troše od dva do 10% svojih prihoda na marketing. Učinkovitost ulaganja u promotivne akcije i marketing često se mjeri omjerom broja novostečenih kupaca u odnosu na postojeće. Poduzeća tako određuju budžet marketinških aktivnosti kao postotak od prodaje. Pritom projiciraju veličinu prodaje za sljedeće razdoblje i na tim vrijednostima temelje projiciranu veličinu budžeta za marketing. Na taj način može se steći dojam da prodaja uzrokuje marketing, a ne obrnuto!

U skladu s takvom orijentacijom je i način provođenja prodajnih aktivnosti. Poticaji prodajnom osoblju odobravaju se za svaki novosklopljeni ugovor o prodaji. Najmanje provizije dodjeljuju se za servisiranje po osnovi postojećih ugovora. Na taj način ono što potičete je ono što u konačnici dobijete. Stječete nove kupce, a gubite postojeće, što samo po sebi nije loše da pritom ne trošite puno više kako biste ih stekli, u odnosu na mogućnost zadržavanja postojećih. Osim toga, u mnogim poduzećima odjel prodaje zaista se bavi *samo* prodajom novim kupcima. Nakon same prodaje kupcima se bave drugi odjeli čiji zaposlenici nemaju dovoljno znanja o učinkovitom upravljanju odnosima s kupcima.

Dok je nagrađivanje zaposlenika za unaprjeđivanje odnosa s postojećim kupcima rijetko, programi kompenzacija menadžmenta za istu svrhu još su rjeđi. Menadžeri se nagrađuju s obzirom na područja kao što su unaprjeđenje produktivnosti i profitabilnosti ili rast vrijednosti dionica na burzi. Nije dakle neobično da menadžeri ne osjećaju nikakav poticaj posvećivati veću pozornost unaprjeđenju odnosa s kupcima, a takav stav svjesno ili nesvjesno prenose i na zaposlenike.

Od kupaca koji su nezadovoljni rijetko se dobivaju povratne informacije, a budući da oni vide da se ne trudite previše saznati razloge njihova nezadovoljstva pronalaze druge osobe s kojima će podijeliti svoje iskustvo. Utvrđeno je da kupci koji su nezadovoljni svoje iskustvo podijele s barem 10 osoba. Tako gubitak jednoga kupca zapravo uključuje oportunitetne troškove gubitka 10 novih. Iako su mnogi menadžeri zapravo svjesni ove statistike, ipak ne poduzimaju nikakve napore da sustavno izmjere i analiziraju razloge pritužba u svrhu poduzimanja korektivnih mjera.

### **Zašto su kupci uopće važni?**

Mnogi menadžeri usmjereni su na pribavljanje financijskih sredstava za nastavak i/ili proširenje poslovanja. Pritom je, posebice u SAD, uvriježen stav da kapital za investiranje dolazi od sudionika na burzama. Ako se analizira izvor kapitala može se utvrditi da oko 4% proizlazi od aktivnosti na tržištima kapitala, oko 14% iz kreditnoga odnosa s bankama, a oko 82% iz zadržane dobiti. Izvor zadržane dobiti je jasan: proizlazi iz odnosa s kupcima. Iako je pozornost menadžera primarno usmjerena na vlasnike, odnosno dioničare, jasno je da oni nisu temeljni izvor kapitala. Stoga je potreban uravnoteženiji pristup kojim se vrjednuje važnost dioničara, ali i zaposlenika, dobavljača, kupaca, društva itd. Pritom treba imati na umu da bez kupaca nema ni poduzeća.

Prethodne teze upućuju na zaključak kako se menadžeri primarno trebaju baviti kontinuiranim unaprjeđenjem procesa stvaranja vrijednosti i odnosa s kupcima. Međutim, praksa je drugačija. Gotovo 80% energije i vremena menadžeri troše na razmatranje internih pitanja, kao što su financijske analize i kontrola, budžetiranje, planiranje, održavanje sastanaka s bankama i dioničarima, nadzor, zapošljavanje i otpuštanje zaposlenika. Na taj način zapravo utječu na smanjivanje iznosa zadržane dobiti jer ne potiču rast prihoda. Osim toga, time utječu i na pojačano zaduživanje pa gube dvostruko.

Može se zaključiti da su sve aktivnosti u poslovanju, kao i sve interesno utjecajne skupine jednako važni. Međutim, važniji od svih drugih ipak su kupci, odnosno proces unaprjeđenja odnosa s njima. Iako sve aktivnosti možda obavljate dobro, a

prihodi stagniraju i opadaju možda imate pogrešan fokus. Ako u njegovom središtu nisu kupci dugoročno možete očekivati samo lošije rezultate. Ako se kupcima vaš proizvod sviđa vjerojatno će ga nastaviti kupovati bez obzira na vaš odnos prema njima. Međutim, možete očekivati da će im s vremenom prekipjeti, a takvu će situaciju konkurencija vješto iskoristiti.