

**Dr. sc. Nataša Rupčić**

## **Upravljanje odnosima s kupcima – zaboravljena karika**

Menadžer ste većega poduzeća. Završili ste uglednu poslovnu školu. Poznajete sve suvremene menadžerske alate i pokušavate ih implementirati u poslovanju. Vaš je poslovni rječnik impresivan. Riječi poput *business intelligence*, *benchmarking*, *reinženjering*, *kaizen*, *outsourcing* koristite svakodnevno i uvjereni ste da poznajete njihovu suštinu. No, poslovni rezultati ipak nikako da odraze vaše znanje i znanje vaših zaposlenika. Ne znate što biste više trebali učiniti. Čini vam se da nešto ipak ne radite dobro. Kupac je kralj - maksima je to koju svi u poduzeću ponavljaju kao mantru. No, je li u vašem poduzeću kupac tretiran baš kao kralj? Možda je područje upravljanja odnosa s kupcima problematično upravo u vašem poduzeću, a da toga niste niti svjesni.

### **Vratimo se zdravoj logici**

Iako će gotovo svi menadžeri na spominjanje kupaca reći da su oni „početak i kraj“ poslovanja, a zadovoljavanje njihovih specifičnih potreba temeljna svrha postojanja poduzeća, rad na području upravljanja odnosima s kupcima u praksi često prkosi logici i zdravom razumu. Većina menadžera smatra da je temeljni cilj upravljanja odnosima s kupcima – kvaliteta i to kvaliteta proizvoda. Pritom koncept kvalitete konačne vrijednosti određuju menadžeri i inženjeri – tehničari. Oblikovanjem koncepta kvalitete konačne vrijednosti menadžeri i inženjeri su najčešće zadovoljni. Uvjereni su da je njihov proizvod tehnički savršen u okviru postojećih tehnoloških mogućnosti. Međutim, odjel prodaje često se ne može pohvaliti impresivnim brojkama. Umjesto čuđenja i nevjerice trebalo bi krenuti od izvora – upitati kupce u čemu je problem.

Iako su kupci često zasuti različitim anketama, mnogi ljudi imaju osjećaj da ih se zapravo ne pita za mišljenje, već ih se samo traži da ispunjavaju unaprijed strukturirane ankete. Prema jednom istraživanju u kojem su se podaci prikupljali čak pet godina razlog „odlaska“ kupaca, odnosno prestanka kupovanja nekog proizvoda u gotovo 70% slučajeva nije imao nikakve veze sa samim proizvodom, već s

*uslugom*. Čak i kada je proizvod bio izvor nezadovoljstva, problem obično nije bila kvaliteta u klasičnom smislu. Iako može biti teško povjerovati, veliki broj problema bio je vezan uz činjenicu da kupac nije razumio kako koristiti proizvod i/ili kako njime upravljati. Jasno je da je pritom zakazala kvaliteta odnosa s kupcima.

## **Posvetite se kvaliteti usluge**

Kvaliteta je jedna od najčešće spominjanih riječi u poslovanju. Pokret kvalitete, posebice cjelovito upravljanje kvalitetom posebice ističe kvalitetu proizvoda i poslovnih procesa koji rezultiraju stvaranjem nove vrijednosti. Međutim, menadžeri koji se bave kvalitetom najčešće se zadržavaju na kvaliteti konačne vrijednosti. Pa ipak, ona predstavlja tek početak odnosa s kupcima, a nikako kraj. Iako se zaklinju u „vjernost kvaliteti“, menadžeri koji pozornost posvećuju unaprjeđenju kvalitete usluge, odnosno odnosa s kupcima su rijetki. Razlozi mogu biti razni, međutim često se svode na činjenicu da je menadžerima teško upravljati nečim što ne mogu točno izmjeriti.

Pokret kvalitete ipak ne možemo optužiti za menadžersko nesnalaženje. Prema pokretu kvalitete sasvim je jasno da je kvaliteta nešto što određuje kupac. Poznata nagrada za kvalitetu *Malcom Baldrige National Quality Award* 25% od ukupnih bodova dodjeljuje ocjenjivanju kategorije usmjerenosti na zadovoljstvo kupaca. „Porotnici“ *Baldrigea* često se „neslužbeno“ tuže da upravo u ovoj kategoriji mnoga svjetska poduzeća „padaju na ispitu“. Zašto je tome tako?

Područje usluga kupcima često se u praksi smatra „nužnim zlom“. Troškovi ove službe smatraju se administrativnima i nastoje se svesti na minimum. U toj se službi često zapošljavaju osobe čijoj obuci se posvećuje najmanja pozornost, najmanje su plaćeni, a u hijerarhiji poduzeća po važnosti nalaze se negdje pri suterenu. Postoje pak poduzeća koja su odnose s kupcima pretvorili u „zlatnu koku“. Kupce tjeraju da kupuju skupe police osiguranja od oštećenja proizvoda, a informacije im dostavljaju preko telefonskih linija čiji se pozivi naplaćuju. Jedna se američka banka čak dosjetila i počela dodatno naplaćivati podizanje gotovine „preko šaltera“ kako bi klijente prisilili da koriste bankomate. Bankovni menadžeri očito su zaboravili da stariji građani koji su zbog straha od „novotarija“ zazirali od bankomata možda imaju djecu i unuke koji

su sigurno bili revoltirani takvim odnosom banke pa su moguće svoje bankovno poslovanje povjerali drugoj banci. Umjesto da je pristupila motivirajuće i s poštovanjem te korisnicima bankomata dodijelila neki poticaj u obliku nagradnih bodova, banka je postupila represivno i na taj način zasigurno izgubila klijente.

### **Novi ili postojeći kupci – pitanje je sad**

Mnogi menadžeri primjenjuju politiku odnosa prema kupcima koja se može sažeti u tezu: stari kupac nije zadovoljan, privucimo novoga. No, je li ovaj pristup ispravan, posebice s troškovnog aspekta? Prema nekim istraživanjima pridobivanje novoga kupca čak je pet puta skuplje od zadržavanja postojećega. Isto tako, čak je 10 puta skuplje povratiti povjerenje nezadovoljnoga kupca. Uvid u računovodstvene podatke temeljene na aktivnostima u većini poduzeća ukazuje na veliku diskrepanciju između troškova koji se odnose na privlačenje novih kupaca u odnosu na aktivnosti usmjerene na zadržavanje postojećih. Poduzeća tako u prosjeku troše od dva do 10% prihoda od prodaje na promociju i reklamiranje. Neka poduzeća čak procjenjuju troškove marketinga kao postotak od prodaje. Tim postupkom najprije se rade projekcije prodaje za sljedeće razdoblje te se potom određuje postotak izdataka za marketing, čime se stječe dojam da prodaja uzrokuje marketing, što je besmisleno.

Razloge lošega upravljanja odnosima s kupcima treba tražiti u još jednoj činjenici – ono što potičete, to ćete i dobiti. Prodajnom osoblju se daju poticaji da pridobivaju nove kupce ili prodaju nove proizvode koje poduzeće lansira. Najmanje se potiče servisiranje odnosa s postojećim kupcima. Gotovo je nemoguće naći poduzeće koje sustavno prati odnose s postojećim kupcima i mjeri stopu njihova zadržavanja, a kamoli nagrađuje pozitivan trend takvih brojki.

Iz svega navedenoga ne treba čuditi da kupci odlaze. No, hoće li doći novi? Ako imamo na umu da postojeći kupci svoje loše iskustvo neće zadržati za sebe, već će o tome izvijestiti barem desetero svojih bližnjih, gubitak jednoga kupca istovremeno znači i gubitak desetak potencijalnih. Iako se tako značajno erodira baza postojećih, ali i novih kupaca te značajno umanjuje korporativna imovina, menadžment poduzeća ustraje na pogrešnoj politici.

## **Tko zapravo plaća naše račune?**

Zakoni tržišne ekonomije već su svima dobro poznati. Razvojem tržišta kapitala menadžeri stječu pogrešnu sliku da kapital poduzeća dolazi od investitora. Iako su investitori važni, najzdraviji izvor kapitala za poduzeće predstavlja zadržana dobit. Izvor zadržane dobiti sasvim je jasan – ona proizlazi od kupaca. Zbog velikoga razvoja tržišta kapitala i financijskih derivata, menadžeri smatraju da su najodgovorniji dioničarima. Iako su sve interesno utjecajne skupine važne, njihova važnost nije jednaka. Bez zaposlenika nema kupaca, a bez kupaca nema kontinuiranoga priliva novca. Bez kupaca i priliva novca nema ni interesa investitora za ulaganjem.

Zdrava logika upućivala bi na zaključak da menadžeri najviše vremena posvećuju najvažnijoj imovini poduzeća – trenutnim kupcima te poticanju zaposlenika na optimalno zadovoljavanje njihovih potreba. Međutim, analiza utroška vremena menadžera ukazuje na zapanjujuću činjenicu da menadžeri 80% vremena i napora troše na interna pitanja koja ničim ne pridonose zadovoljstvu kupaca. Tako većina vremena odlazi na planiranje, kontrolu, sastanke o raznim internim pitanjima, rasprave o kadrovskim križaljka i sl. Kada bi se menadžeri manje bavili sobom i smanjili vrijeme utrošeno na bespotrebne sastanke, a više pozornosti posvećivali organizaciji službe za odnose s kupcima učinak bi bio višestruko bolji za svih – i za kupce i za poduzeće.

Ako argumenata u prilog važnosti sustavnoga razvoja službe za odnose s kupcima još nije bilo dovoljno, možemo se poslužiti velikim autoritetom u području menadžmenta Peterom Druckerom. Drucker je skovao naziv profitni centar. Međutim, nakon puno godina rekao je kako je uvidio svoju pogrešku te izjavio kako u poduzeću ne postoje profitni, već samo troškovni centri. Profit ne dolazi iznutra, već izvan poduzeća. Profitni centar postoji samo onda kada se kupac vrati i ponovi narudžbu, a njegovo se dugovanje naplati. Do tada postoji samo troškovni centar.

Ako ste stoga nakon svega navedenoga zaključili da je vaša poslovna politika ipak ponešto pogrešna te da kupca ne tretirate kao kralja nikad nije kasno da napravite zaokret. S kupcima prije svega treba razgovarati, a to je zadatak prodajnog osoblja.

Pozabavite se stoga njihovom edukacijom, primjereno ih platite i ukažite na njihovu iznimnu važnost za poslovanje. Nema razloga da uspjeh izostane. Zapamtiti jedino treba da puštanjem proizvoda u prodaju odnos s kupcima ne završava – on tek počinje. O vama ovisi hoće li se razviti u odnos uzajamne ljubavi, tolerancije ili brzoga razlaza.