



ODGOVARA:  
Nataša Rupčić

## KAKO UNAPRIJEDITI ODNOS S KUPCIMA?

**PITANJE:** *Manager sam proizvodnoga poduzeća. Kojim mjerama mogu poboljšati odnose s kupcima?*  
L. V., Zagreb

**ODGOVOR:** U svakom poduzeću postoje samo troškovi. Prihodi dolaze izvana, od kupaca. Kupci su jedina interesno utjecajna skupina s čijim nestankom nestaje i potreba postojanja poduzeća. Stoga odnose s kupcima treba kontinuirano unaprjeđivati. Sve što poduzeće zna i može treba pokazati upravo u segmentu odnosa s kupcima, pri prodaji, ali i rješavanju njihovih problema. Područje odnosa s kupcima stoga može predstavljati ključnu **konkurentnu prednost poduzeća**.

Iako poduzeća poduzimaju mnoge mjere kako bi poboljšala zadovoljstvo kupaca, prema rezultatima jednoga istraživanja u SAD-u zadovoljstvo kupaca je danas na nižoj razini nego pred 35 godina. Zbog eksplozije korištenja društvenih mreža nezadovoljstvo kupaca danas je možda vidljivije nego ikada prije. Dok bi kupac ranije o svom nezadovoljstvu najčešće izvijestio desetak bliskih prijatelja i članova obitelji, korištenjem društvenih mreža pojedinci danas o svom neugodnom iskustvu kupnje izravno ili neizravno izvijeste u prosjeku oko 280 osoba. Njihove aktivnosti mogu postati *viralne* te doprijeti do još većega broja ljudi.

Osnovna mjera poboljšanja odnosa s kupcima je **omogućiti im da se žale i izraze** svoje probleme. No, mnoga poduzeća misle da je dovoljno kupcima samo omogućiti da pritužbu iznesu. Neki trgovački centri upućuju svoje blagajnike da kupce na samom kraju kupovine upitaju jesu li zadovoljni kupnjom. Budući da iza njih često čeka veći broj drugih kupaca, ljudi takvo pitanje shvaćaju površno te na njega odgovore usput ili ni ne odgovore. Ako kupac zaista ima pritužbu i smatra je opravdanom, takav će ga pristup samo iritirati. Blagajnik većinom nije u prilici riješiti problem, a često nema niti mogućnost zamjerku približiti. Kupac stoga može reagirati još burnije te se osjećati ignorirano kada je problem iznio. Treba napomenuti da takav pristup proizlazi iz ranijega prevladavajućeg stava da je najvažnije samo omogućiti kupcu da se žali. Kupci su pred 20 i više godina takav pristup zaista smatrali pozitivnim. Cijenili su da im poduzeće daje mogućnost da **izraze problem** te su time čak povećavali svoju lojalnost. No, današnji umreženi kupci imaju sasvim druga očekivanja: oni žele da se njihov problem riješi što je prije moguće. Mogućnost pritužbe današnji kupci smatraju **normalnom poslovnom praksom**. Ukoliko do rješavanja problema ne dođe ili se problem ne riješi na zadovoljavajući način i u zadovoljavajućem roku, kupci će bez razmišljanja otići konkurenciji.

Uz ovu mjeru povezana je **druga preporuka**: utvrditi **stvarni učini-**



**nak implementiranih instrumenata** odnosa s kupcima. Poduzeća često ulažu velike svote novca u informacijske sustave odnosa s kupcima. No, njihov učinak je često suprotan željenom: kupci odlaze konkurenciji. Veliki broj poduzeća danas ima uspostavljene pozivne centre. Rad *call* centara bi trebao biti uspostavljen na jednostavan i pristupačan način. Brojne opcije „pritisnite tipku ako ste...“ povećavaju vrijeme koje je potrebno da se problem riješi te zapravo iritiraju i tjeraju potrošače da zadovoljstvo potraže negdje drugdje. *Call* centri su također promašaj ako u njima rade osobe koje nemaju dovoljno znanja i vještina za rješavanje mogućih problema. S obzirom na mogući *viralni* učinak ovakvog pristupa, za očekivati je **daljnje smanjenje lojalnosti kupaca**, unatoč ulaganju u informacijske alate.

Mnoga poduzeća zapravo žele smanjiti troškove na način da **automatiziraju proces upravljanja pritužbama** te u te svrhe koriste internet. Unatoč kompjuterizaciji najveći broj ljudi pritužbu želi iznijeti osobno ili telefonski, a ne putem virtualnih obrazaca. Automatizirani, a često i neprikladni odgovori mnogi će kupce obeshrabriti da se žale. Konačni ishod je smanjivanje lojalnosti tih, ali i svih drugih potencijalnih kupaca koji će čuti za njihovo loše iskustvo.

Iako kupci žele humaniji pristup kada treba rješavati njihove pritužbe, o pozitivnom iskustvu će se rado pohvaliti *online*. Isto tako, utvrđeno je da će potencijalni kupci više važnosti pridavati pozitivnim iskustvima koja su iznijeli kupci, nego negativnima, posebice ako obiluju detaljima o proizvodu, ali i pozitivnom pristupu pri rješavanju pritužaba.

Iako mnoga poduzeća smatraju da ih kupci neopravdanim pritužbama žele zakinuti zahtijevajući povrat novca ili proizvoda, uz traženje besplatnih proizvoda kao naknadu štete, istraživanja pokazuju da su takve osobe u manjini. Najveći broj kupaca želi da ih se **tretira s poštovanjem** te da se problem riješi i više ne ponovi. Objašnjenje, **iskrena isprika i zahvala** na pritužbi i kupnji za većinu kupaca su dovoljni da poduzeću i njegovim proizvodima i nadalje budu lojalni. Stoga ulaganje u zaposlenike koji kupcima znaju pristupiti s empatijom i razumijevanjem te što prije riješiti problem može predstavljati prevagu prednosti jednoga poduzeća pred drugim.