

Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet - Zagreb

Ana Krajnović, Petra Škrobot

**KVALITETA USLUGA I LOJALNOST POTROŠAČA  
U TELEKOMUNIKACIJSKOJ INDUSTRIJI**

Zagreb, 2014.

Ovaj rad izrađen izrađen je na Ekonomskom fakultetu Sveučilišta u Zagrebu pod vodstvom doc. dr. sc. Tomislava Bakovića i predan je na natječaj za dodjelu Rektorove nagrade u akademskoj godini 2013./2014.

# SADRŽAJ

1. UVOD.....	1
1.1. Predmet rada i opis problema istraživanja .....	1
1.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja .....	1
1.3. Metodologija istraživanja.....	2
1.4. Sadržaj i struktura rada .....	3
2. KVALITETA I POSLOVANJE .....	4
2.1. Definiranje kvalitete.....	4
2.2. Upravljanje kvalitetom.....	7
2.3. Kvaliteta usluga .....	10
3. ULOGA KUPCA U UPRAVLJANJU KVALITETOM .....	12
3.1. Interni kupac .....	12
3.2. Eksterni kupac .....	13
3.3. Uloga TQM-a u zadovoljstvu kupaca.....	14
4. POJAM LOJALNOSTI POTROŠAČA .....	16
4.1 Teoretski okvir lojalnosti .....	16
4.2 Vrste korisnika s obzirom na lojalnost .....	20
4.3 Lojalnost korisnika kao posljedica zadovoljstvom usluge .....	24
5. VEZA KVALITETE USLUGA I LOJALNOST NA PRIMJERU MOBILNIH OPERATERA.....	26
5.1. Telekomunikacijsko tržište.....	26
5.2. Glavni pokazatelji telekomunikacijskog tržišta .....	27
5.3. Očekivanja telekomunikacijskog tržišta .....	30
5.4. Rezultati istraživanja utjecaja kvalitete usluga mobilnih operatera na lojalnost potrošača .....	32
6. ZAKLJUČAK .....	36
SAŽETAK .....	37
SUMMARY .....	38
Popis literature.....	39

## 1. UVOD

### 1.1. Predmet rada i opis problema istraživanja

Glavna karakteristika poslovanja u brojnim industrijama na globalnom tržištu je izrazito jaka konkurencija. Pred poduzeća se postavljaju sve zahtjevniji izazovi opstanka na tržištu te njihove konkuretnosti. Da bi bila uspješnija od konkurenata, poduzeća se pokušavaju diferencirati na brojne načine. Jedan od načina u borbi s konkurencijom je kvaliteta proizvoda ili usluga koje nude uz što povoljniju cijenu. Povoljim odnosom cijene i kvalitete svojih proizvoda ili usluga poduzeća pokušavaju privući što veći broj potrošača te zahvaljujući ekonomiji obujma postići što bolji rezultat. Tako kvaliteta ne samo da postaje način diferencijacije nekog poduzeća, već je temelj i “*condicio sine qua non*” uspješnog poslovanja.

Problematika lojalnosti potrošača posebno je zanimljivo područje istraživanja u telekomunikacijskoj industriji koja se vrlo intenzivno razvija i gdje je konkurencija izrazito jaka. Zbog vrlo intenzivnih promjena i razvoja tehnologija, studentska populacija predstavlja jedan od najzanimljivijih segmenata za istraživanje važnosti kvalitete usluga i postizanje lojalnosti korisnika ovih usluga. U radu se stoga teoretske odrednice testiraju na istraživanju provedenom upravo na studentskoj populaciji te se prikazuje detaljna analiza stavova potrošača o kvaliteti usluga i faktorima koji imaju najveći utjecaj na korisnike usluga mobilnih operatera. Također, istraživanjem se nastoji utvrditi u kojoj mjeri kvaliteta usluga utječe na potrošače i u kojoj mjeri ih potiče da postanu lojalni određenoj usluzi, odnosno telekomunikacijskom poduzeću.

### 1.2. Ciljevi i hipoteze istraživanja

Provođenje istraživanja može se podijeliti na teorijski i empirijski dio te su tako postavljeni i ciljevi istraživanja, a koji proizlaze iz problema istraživanja:

- provesti kritičku analizu znanstvenih spoznaja iz područja kvalitete usluga s posebnim osvrtom na iskustva iz telekomunikacijske industrije,
- analizirati tržišnu poziciju mobilnih operatera na telekomunikacijskom tržištu Hrvatske te stavove korisnika o kvaliteti i zadovoljstvu usluga istih,

- istražiti i objasniti utjecaj kvalitete usluge, kao i drugih čimbenika na lojalnost korisnika mobilnih usluga,
- istražiti i empirijski dokazati pozitivan odnos između povećanja cijene usluga i odluke o promijeni određenog mobilnog operatera kao i utjecaj kvalitete, odnosno cijene na odabir operatera.

Uočivši problematiku istraživanja, a iz postavljenih ciljeva rada, proizlaze i sljedeće hipoteze koje su se tijekom izrade rada testirale:

*H1: Studentskoj populaciji u Hrvatskoj pri odabiru mobilnog operatera jednako je važna cijena i kvaliteta usluge.*

*H2: Porast cijena usluga mobilnih operatera pozitivno je koreliran s namjerom korisnika za promjenu mobilnog operatera.*

### 1.3. Metodologija istraživanja

Proučavajući literaturu o kvaliteti usluga i lojalnosti potrošača uočeno je kako je područje telekomunikacijske industrije jedno od najzanimljivijih područja za istraživanje ove problematike s obzirom na brzi napredak tehnologija i navika potrošača. Prilikom izrade ovog rada, korištena je kombinacija različitih metoda. Primijenjene su dvije opće metode istraživanja i to: sekundarno istraživanje te primarno istraživanje. Sekundarnim istraživanjem obrađeni su izvori podataka dostupni u knjigama, znanstvenim i stručnim časopisima kao i ostalim publikacijama te internetskim izvorima koji se bave ovom problematikom. Pritom su analizirani i podaci Državnog zavoda za statistiku, Hrvatske agencije za poštu i elektroničke komunikacije, Američkog udruženja za kvalitetu i dr. Kao instrument primarnog istraživanja korišten je anketni upitnik, a proveden je među studentskom populacijom koristeći alat Google Forms. U radu su korištene standardne metode znanstvenog istraživanja koje uključuju postupke deskripcije, analize i sinteze, a kako bi se definirali ključni čimbenici kvalitete usluge i lojalnosti potrošača korištene su metode apstrakcije, konkretizacije i generalizacije te komparacije.

#### 1.4. Sadržaj i struktura rada

Rad je strukturiran u šest poglavlja. Nakon uvoda u drugom poglavlju se definira pojam kvalitete te se objašnjava na koji način kvaliteta utječe na poslovanje. Objašnjava se zašto je za poduzeće važno upravljanje kvalitetom i na kraju se naglasak stavlja na kvalitetu usluga budući da je s njome povezana sama tema rada. U trećem poglavlju analizira se važnost i uloga korisnika kod upravljanja kvalitetom, korisnike se dijeli na interne i eksterne te se također objašnjava njihova važnost i uloga za poslovanje poduzeća. U četvrtom se poglavlju na teoretskoj razini objašnjava pojam lojalnosti potrošača, faktori koji utječu na postizanje lojalnosti te se prikazuje veza između lojalnosti potrošača i uspješnosti poslovanja određenog poduzeća. U petom poglavlju opisani su rezultati provedenog primarnog istraživanja na uzorku studentske populacije zagrebačkog Sveučilišta. U posljednjem poglavlju preciziraju se najvažniji rezultati i spoznaje do kojih se došlo provedenim istraživanjem.

## 2. KVALITETA I POSLOVANJE

Cilj ovog poglavlja je definirati što je to kvaliteta, koje su njene odrednice te zašto je ona važna s aspekta poduzeća, ali i s aspekta potrošača. Promatrajući kroz povijest, pojam kvalitete se vezao samo uz kvalitetu proizvoda ili usluga. Razvojem društva, tehnologije i unapređenjem poslovnih procesa kvaliteta je uvelike dobila na svojoj važnosti.

Danas je kvaliteta važan čimbenik u svim segmentima procesa poslovanja i to kao kvaliteta proizvoda i usluga, kvaliteta odnosa s potrošačima, kvaliteta zaposlenika, kvaliteta poslovnih procesa, kvaliteta odnosa s poslovnim partnerima, kvaliteta odnosa s dobavljačima i drugo. Iz tog razloga velika većina poduzeća danas, da bi bila konkurentna na tržištu, veliku pažnju usmjeravaju na kvalitetu. Kontinuirano provode aktivnosti unapređenja kvalitete svih elemenata poslovanja, bilo da su vezana uz proizvod ili uslugu ili za poslovne procese i poslovanje.

### 2.1. Definiranje kvalitete

Kako se kroz povijest mijenjala percepcija kvalitete tako su nastajale različite definicije kvalitete. Može se reći da je kvaliteta s vremenom poprimala različita značenja. Kako bi se dobio dojam o tome na što se pojam kvalitete odnosio nekad, a na što se odnosi danas objasniti će se kakvo je značenje kvaliteta imala u određenom vremenskom periodu.

Na početku 20. st. kvaliteta je označavala inspekciju. Svi su dovršeni proizvodi bili kontrolirani, a pojedini nedostaci ispravljeni. U 40-ima je riječ kvaliteta dobila statističku konotaciju. Pioniri statističke kontrole kvalitete poput Shewharta, Dodgea, Rominga i Nelsona razvili su ideju da je svaki proizvodni proces podložan određenoj razini prirodne varijacije. Cilj je bio da se statističkim metodama otkrije ta razina varijacije te da se osigura kontrola proizvodnog procesa. Kasnije se, u 60-ima kvaliteta proširila izvan proizvodnje, a pri tom se koristio koncept potpune kontrole kvalitete. Primjenom koncepta potpune kontrole kvalitete cijela se organizacija uključila i pomagala u izradi kvalitetnog proizvoda.<sup>1</sup> Danas je značenje pojma kvaliteta prošireno i to na način da uključuje proizvodnju bez pogrešaka, kontinuirano poboljšavanje i usredotočenost na

---

<sup>1</sup> Lazibat, T., (2009). *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb, Znanstvena knjiga, str. 41

potrošača.<sup>2</sup> Kvaliteta je postala globalno važna osobito u kontekstu održive konkurentske prednosti. Na samom početku proučavanja, kvaliteta je bila vrlo uzak pojam, no danas, budući da je kvaliteta uvelike dobila na značaju pojam kvalitete veoma je proširen. Jedna od kraćih i opće prihvaćenih definicija kvalitete glasi: Kvaliteta je zadovoljstvo kupca.<sup>3</sup> Navedena definicija jedna je od najviše korištenih definicija kvalitete i zapravo predstavlja samo ishodište znanosti o kvaliteti. Revolucija kvalitete potaknuta u japanskim poduzećima pokrenuta je idejom kako kvalitetu ne definira proizvođač, već kupac odnosno krajnji korisnik proizvoda ili usluge. Američki menadžment do tog vremena bio je sasvim drugačijeg uvjerenja. Smatrali su kako je kvalitetan proizvod onaj za čiju je proizvodnju potrošeno mnogo novca. Činjenica da proizvod ne mora biti kvalitetan samo zato što je za njega potrošeno mnogo novca uvelike je iznenadila američki menadžment. Američka su poduzeća postala svjesna navedene činjenice tek 70-ih godina kada su pogođena japanskom konkurencijom intenzivno počela gubiti tržišni udio. Zbog navedenih činjenica, kvaliteta je 80-tih godina postala globalna top tema u kontekstu održive konkurentske prednosti. Do tog vremena naglasak je bio na produktivnosti koja je bila glavni pokazatelj uspješnosti poslovanja nekog poduzeća.<sup>4</sup> Druga kraća definicija kvalitete je: Kvaliteta je prikladnost za upotrebu.<sup>5</sup> Prva definicija naglasak stavlja na kupca određenog proizvoda ili usluge i na to da on bude zadovoljan pruženim proizvodom ili uslugom. Druga definicija fokus stavlja na proizvod i njegovu funkciju. Prema navedenoj definiciji važno je da je proizvod prikladan za upotrebu. Takvim definiranjem obuhvaćene su samo osnovne značajke kvalitete.

ISO organizacija definira kvalitetu kao stupanj do kojeg skup svojstvenih karakteristika ispunjava zahtjeve.<sup>6</sup> Navedena definicija objedinjuje prethodne dvije kratke definicije, jer naglasak stavlja na proizvod i na ispunjavanje zahtjeva korisnika. Vrlo je teško odrediti koje će od karakteristika zadovoljiti odnosno ispuniti zahtjeve korisnika jer su ti zahtjevi veoma individualni.

Razvojem tehnologije, proizvodnih procesa, samog društva, kao i želja i potreba kupaca pojam kvalitete se sve više proširivao i obuhvaćao sve više elemenata. Figenbaum kvalitetu proizvoda i

---

<sup>2</sup> Schroeder, R.G., (1999). *Upravljanje proizvodnjom*, Zagreb, MATE, str. 90. u Lazibat, T., (2009). *Upravljanje kvalitetom*, Zagreb, Znanstvena knjiga, str. 41

<sup>3</sup> Baković, T., Dužević, I., (2014). *Integrirani sustavi upravljanja*, Zagreb, Ekonomski fakultet Zagreb, str. 29

<sup>4</sup> Ibid. str. 29

<sup>5</sup> Juran, J. M., Gryna, F. M., (1999). *Planiranje i analiza kvalitete*, Zagreb, Mate, str.3.

<sup>6</sup> Međunarodna organizacija za standardizaciju (ISO), dostupno na: <http://www.iso.org/iso/home.html>, [preuzeto 30.03.2014.]



usluga definira kao ukupan zbroj njihovih značajki dodanih od strane marketinga, razvoja, proizvodnje i servisiranja kroz koje će oni prilikom uporabe ispuniti očekivanja kupaca.<sup>7</sup> Ovom definicijom kvaliteta obuhvaća sve značajke proizvoda i usluga koji za cilj imaju ispuniti očekivanja kupaca odnosno korisnika i pružiti im određenu razinu zadovoljstva. Iz navedenih definicija kvalitete i kronološkog pregleda može se zaključiti kako se s vremenom obuhvaćalo sve više elemenata kvalitete te kako se kvaliteti pristupalo sa sve većom pažnjom. Samim time i definicije su postajale sve opsežnije. Ipak se može povući paralela između svega navedenog te se može vidjeti kako gotovo sve definicije kao osnovu imaju zadovoljstvo korisnika što je bio i ostao temelj kvalitete i sustava upravljanja kvalitetom.

---

<sup>7</sup>Figenbaum, A.V., (1986). Total Quality Control, New York, McGraw, str. 6

## 2.2. Upravljanje kvalitetom

Nakon što je kvaliteta proizvoda i usluga dobila na velikoj važnosti, u poduzećima se počela voditi briga o svim faktorima koji utječu na kvalitetu, samim time na razini poduzeća počeo se provoditi proces upravljanja kvalitetom. Budući da je proces upravljanja kvalitetom od velike važnosti za poduzeća, ovo poglavlje rada baviti će se upravo problematikom upravljanja kvalitetom. Prije objašnjenja pojma upravljanje kvalitetom potrebno je definirati pojmove kontrola kvalitete i osiguranje kvalitete. Razlog tome je što je upravljanje kvalitetom nadogradnja na kontrolu kvalitete i osiguranje kvalitete. Kada bismo kvalitetu opisivali na temelju piramide kvalitete, upravljanje kvalitetom bi bilo na samom vrhu takve piramide. Tako da će se u nastavku poglavlja prvo objasniti pojmovi kontrola kvalitete i osiguranje kvalitete, a na kraju pojam upravljanja kvalitetom.

Današnji kupci izrazito vode brigu o kvaliteti proizvoda ili usluga koje kupuju. Budući da imaju ograničen proračun još veću pažnju pridaju odabiru proizvoda. Većina kupaca prilikom kupnje želi najbolji omjer cijene i kvalitete proizvoda ili usluge koju kupuju. Kako bi se kupcima isporučila željena razina kvalitete proizvoda u usluga, unutar poduzeća, ali i na samom tržištu provodi se kontinuirani proces kontrole kvalitete.

Kako se kroz povijest mijenjala važnost same kvalitete, tako se i kontrola kvalitete obavljala na razne načine. U samim počecima kontrole kvalitete vlasnik je bio taj koji je vršio cjelokupnu kontrolu kvalitete. S vremenom i razvojem u kontrolu kvalitete uključivali su se zaposlenici i cijeli timovi. Za kontrolu kvalitete ključni događaj je bio 1987. godine kada su objavljene norme ISO 9000. Normama su određeni ciljevi kvalitete te su se u procesu kontrole stvarne performance proizvoda ili usluga uspoređivale s odrednicama odnosno zahtjevima norme.

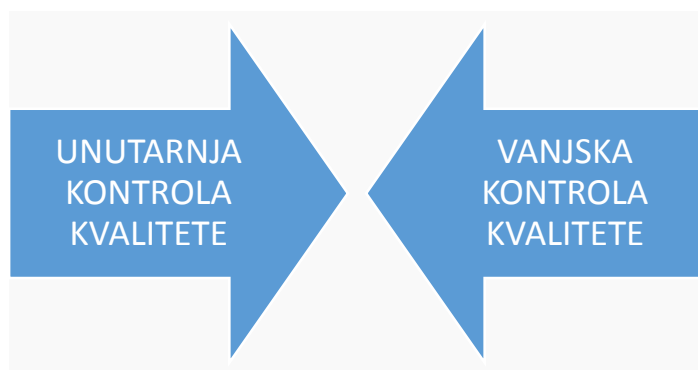
Kontrola kvalitete odnosi se na nadzor nad proizvodnim procesom tijekom njegova odvijanja, ali i na nadzor nad procesom kreiranja i pružanja određenih usluga. Danas je kontrola kvalitete veoma razvijena te se nadzor kvalitete provodi u dva dijela, odnosno postoje dvije vrste kontrole kvalitete, unutarnja i vanjska. Prvo se provodi unutarnja kontrola kvalitete od samih proizvođača. Zatim se provodi vanjska kontrola kvalitete koju obavljaju tijela za ocjenjivanje sukladnosti, kupci, konkurenti i samo tržište.<sup>8</sup> Danas su razvijena dva osnovna oblika vanjske kontrole:

---

<sup>8</sup> Svijet kvalitete, dostupno na: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>, [preuzeto 30.03.2014.]

neizravna ili pasivna i izravna ili aktivna. Neizravna ili pasivna vanjska kontrola ogleda se u rastu ili padu konkurentnosti odnosno u povećanju ili gubitku tržišta. Neizravna kontrola kvalitete je mnogo opasnija od izravne. Razlog tome je što se izravna kontrola kvalitete javlja odmah i u vrlo jasnom obliku nudi konkretna rješenja i ukazuje na izlaz iz problema. Nasuprot tome, neizravna kontrola kvalitete je dugotrajna. Izravna ili aktivna vanjska kontrola kvalitete podrazumijeva uvijek svjesno nametnute propise i zakone kojima društvo (država, svijet) određuje minimalnu potrebnu kvalitetu i istodobno stvara vlastitu zaštitu od nekvalitete. Na teorijskoj razini je definirano koje vrste kontrole kvalitete postoje i čemu kontrola služi. U praksi se zaista velika pažnja pridaje kontroli kvalitete. Poduzeća ili pružatelji određenih usluga, u sklopu svoga poslovanja veliku pažnju pridaju i kontroli kvalitete. Prije pružanja određenog proizvoda ili usluge na samom tržištu, unutar poduzeća vrši se kontrola tih proizvoda i usluga. Na taj način želi se na tržište plasirati samo najkvalitetniji proizvod ili usluga i samim time zaštititi kupca ili korisnika od nekvalitete. Kako je već prije rečeno, samo pružanjem najkvalitetnijih proizvoda ili usluga na tržištu može se zadovoljiti potrebe i želje potrošača, a samim time stvoriti konkurentska prednost. Nakon što proizvod ili usluga budu plasirani na tržište, dolazi do još jedne kontrole, a to je kontrola od strane potrošača i tržišta. Za poduzeće i sam proizvod ili uslugu ova kontrola je od velike važnosti jer su potrošači ti koji donose konačni sud o kvaliteti ili nekvaliteti proizvoda ili usluge.

Slika 1: Povezanost unutarnje i vanjske kontrole kvalitete



Izvor: Svijet kvalitete, dostupno na: <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta>, [preuzeto 30.03.2014.]

Kao što je vidljivo na prethodnoj slici, došlo je do izravnog odnosa i međusobne povezanosti unutarnje i vanjske kontrole kvalitete i to upravo zbog primjene niza ISO normi. Počeo se stvarati jedinstveni sustav osiguranja kvalitete koji stavlja u prvi plan zahtjeve kupaca.

Na kontrolu kvalitete nadovezuje se osiguranje kvalitete kao jedan od elemenata sustava za upravljanje kvalitetom. U nastavku će se objasniti pojam osiguranja kvalitete te po čemu se on razlikuje od kontrole kvalitete.

Temeljna razlika osiguranja kvalitete u odnosu na početne oblike kontrole kvalitete je stavljanje znatno većeg naglaska na prevenciju, a ne detekciju. Kao dio sustava za upravljanje kvalitetom, osiguranje kvalitete ima važnu ulogu u postizanju kvalitete. Fokus se kod osiguranja kvalitete stavlja na stvaranje povjerenja u postizanje osnovnih zahtjeva vezanih uz kvalitetu. Osiguranje kvalitete bavi se planiranjem kvalitete i sprečavanjem nastanka nedostataka u sustavima i dokumentiranim procesima koji pokrivaju cijeli opskrbni lanac.<sup>9</sup> Budući da se s vremenom sve veći naglasak stavlja na kvalitetu, kontrola kvalitete morala se nadograditi. S obzirom na činjenicu da je glavni cilj kontrole kvalitete detekcija određenog problema, a ne i rješavanje problema, kao nadogradnja i dio sustava za upravljanje kvalitetom razvilo se osiguranje kvalitete. Prelazak na osiguranje kvalitete obilježava: naglasak na prevenciji, uključivanje svih poslovnih funkcija i svih zaposlenih u potragu za kvalitetom i zadovoljstvom kupaca te kontrola kvalitete.<sup>10</sup> Za poduzeća bi korisnije bilo da u poslovanju pokušaju provesti mjere prevencije što će u konačnici izazvati i manje troškove, nego da se kontrolom utvrde problemi i pogreške koje će trebati ispravljati. U poslovanju je nužno posvetiti pažnju kontroli i osiguranju kvalitete s ciljem minimizacije troškova poslovanja, kontinuiranog unapređenja kvalitete te maksimizacije zadovoljstva korisnika pruženim proizvodom ili uslugom.

Kao nadogradnja procesa kontrole i osiguranja kvalitete razvilo se upravljanje kvalitetom. Analiziranjem kvalitete, upravljanje kvalitetom može s svrstati na sam vrh piramide kvalitete. Prema definiciji Američkog udruženja za kvalitetu, upravljanje kvalitetom odnosi se na primjenu formaliziranih sustava s ciljem maksimizacije zadovoljstva kupaca i minimizacije ukupnih troškova te postizanja kontinuiranog napretka.<sup>11</sup>

Upravljanje kvalitetom smatra se značajnim korakom u povećanju poslovne učinkovitosti koji je jednako bitan za sva poduzeća bez obzira na njihovu veličinu. Tom se aktivnošću smanjuju troškovi, podiže moral zaposlenika i stalno djeluje na poboljšanje kvalitete proizvoda i usluga.

---

<sup>9</sup> Baković, T., Dužević, I., op.cit., str. 33

<sup>10</sup> Ibid., str. 33

<sup>11</sup> Američko udruženje za kvalitetu (ASQ), dostupno na: <http://asq.org/glossary/q.html>, [preuzeto 05.04.2014.]

Time se utječe i na konkurenti položaj tvrtke na tržištu, jačanjem povjerenja samih korisnika. Tvrtka stalno teži usvojiti nove elemente kvalitete radi osvarenja prednosti nad konkurencijom.<sup>12</sup>

Upravljanje kvalitetom odnosi se na sve razine u poduzeću, na sve zaposlenike, poslovne procese i cjelokupno poslovanje. Sa sigurnošću se može reći da bi poduzeće na današnjem tržištu bilo konkurentno glavni uvjet je kvaliteta proizvoda ili usluga koje pruža te kontinuirano upravljanje kvalitetom. Bez toga, borba s konkurencijom kao i sam opstanak poduzeća gotovo da i nije moguć.

### 2.3. Kvaliteta usluga

Ovisno o djelatnosti kojom se bave, poduzeća na tržištu nude proizvode ili usluge. Ono što je najbitnije je da su to kvalitetni proizvodi ili usluge. Dosada je u radu već objašnjen pojam kvalitete, a u ovom dijelu će se naglasak staviti na kvalitetu usluga zbog povezanosti sa samom temom. Budući da se u istraživanju fokus stavio na mobilne operatore, mora se naglasiti kako su oni pružatelji različitih mobilnih usluga, a zbog sve veće konkurencije na tržištu kvaliteta njihovih usluga svakim danom postaje sve važnija. Na tržištu postoje brojne i raznovrsne usluge. Upravo zbog toga pred znanstvenike i stručnjake je stavljen izazov definiranja usluga. Postoje brojne definicije usluga, ali svaka ima neki nedostatak i to upravo zbog spomenute raznovrsnosti.

Ipak, jedna od najcitiranijih definicija usluge je ona Kotlera i Armstronga prema kojoj je usluga aktivnost ili korist koju jedna strana može ponuditi drugoj, uglavnom je neopipljiva i ne rezultira vlasništvom bilo čega. Njezina proizvodnja može, ali i nemora biti povezana s opipljivim, fizičkim proizvodom.<sup>13</sup>

Ono što je također potrebno istaknuti vezano uz usluge je to da usluge imaju specifična obilježja. Specifična obilježja usluga su: neopipljivost, nedjeljivost proizvodnje (pružanja) od korištenja, neuskладиštivost, heterogenost, odsutnost vlasništva. Neopipljivost je najčešće isticano obilježje usluga, a čini ponudu i potražnju za uslugama specifičnima. Usluge je teško nuditi, ali i ponudu usluga je teško razumijeti jer, usluga ne može biti viđena, dotaknuta, isprobana, ne može je se

---

<sup>12</sup> Upravljanje kvalitetom, dostupno na: [www.etfos.unios.hr](http://www.etfos.unios.hr), [preuzeto 05.04.2014.]

<sup>13</sup> Kotler, P., Armstrong, G., (1991). Principles of marketing, Prentice-Hall International Edition, Englewood Cliffs, NY, str. 603. u Ozretić Došen, Đ., (2002). Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, str. 19.

kupiti pa ponijeti kući. Dakle usluga se koristi, ali se fizički ne posjeduje. Kod opipljivih, fizičkih proizvoda proces proizvodnje prethodi prodaji i potrošnji. Nasuprot tome, usluge karakterizira istovremenost proizvodnje i potrošnje, odnosno pružanja i korištenja. Upravo ta nedjeljivost proizvodnje od potrošnje, odnosno istodobnost pružanja i korištenja, drugi je elemenat koji usluge čini posebnima. Neusklađivost usluga je logična posljedica opisanih obilježja. Usluge se za razliku od opipljivih proizvoda, ne mogu pohraniti i upotrijebiti u određenom vremenu. Ponuda je vezana uz određen trenutak i neiskorišteni kapacitet pružanja ne može biti pohranjen za buduću potražnju. Četvrto obilježje je heterogenost. Usluga je heterogena jer ovisi o tome tko, kada i gdje je pruža. Što je stupanj radne intenzivnosti viši, heterogenost je izraženija. Posljednje specifično obilježje usluga je odsutnost vlasništva. Neopipljivost i neusklađivost razlog su nemogućnosti vlasništva nad uslugom. Pružanje usluge ne završava prijenosom vlasništva s prodavača na kupca.<sup>14</sup> Na temelju navedenih specifičnih obilježja usluga vidljivo je ono što usluge razlikuje od proizvoda. Kada se govori o kvaliteti usluga, bitno je istaknuti kako ne postoji neka jedinstvena i posebna definicija kvalitete usluga. Sve ono što je na početku ovog poglavlja navedeno općenito o kvaliteti, odnosi se na kvalitetu proizvoda, ali je primjenjivo i na kvalitetu usluga. Usluge kao i proizvodi su temelj uspješnog poslovanja poduzeća i temelj za ostvarivanje održive konkurentske prednosti. Koliko je važna kvaliteta mobilnih usluga te kako ona utječe na korisnike detaljno će biti objašnjeno u opisu i analizi provedenog istraživanja.

---

<sup>14</sup> Ozretić Došen, Đ., (2002). Osnove marketinga usluga, Mikrorad, Zagreb, str. 25-29

### 3. ULOGA KUPCA U UPRAVLJANJU KVALITETOM

Na današnjem globaliziranom tržištu gotovo sve organizacije u središte svog djelovanja stavljaju kupca kao “apsolutnog vladara tržišta”. Kupac je taj koji postavlja kriterije izvrsnosti i osnova je za izgradnju lanca vrijednosti svake organizacije. U okviru zadovoljenja potreba krajnjeg kupca, ili kako ga se još naziva eksterni kupac, potrebno je poći od pretpostavke da i unutar samih organizacija postoje interni kupci čije se potrebe i želje ne bi trebale zanemarivati. Dobavljači i potrošači, inače smatrani isključivo vanjskim subjektima, također su dio unutarnje organizacije; svaki zaposlenik čiji posao ovisi o poslu njegovog prethodnika za njega predstavlja dobavljača odnosno kupca.<sup>15</sup> Interni marketing polazi od pretpostavke da upravo zaposlenici organizacije predstavljaju prvo tržište svakog poduzeća i u skladu s tim svaka organizacija svojim zaposlenicima mora omogućiti edukaciju i informacije o vlastitom poduzeću njegovim aktivnostima i ciljevima. U ovom poglavlju naglasak se stavlja na ključne pojmove kao što su interni i eksterni kupac te interni marketing u kontekstu cjelovitog upravljanja kvalitetom.

#### 3.1. Interni kupac

Iako pojam internog kupca nije nov relativno je neistražen. Zahtjevi i kvaliteta usluge eksternih kupaca fokus su mnogih istraživanja dok je razumijevanje i shvaćanje zahtjeva i usluga internih kupaca ostalo neistraženo. Kvaliteta usluga i dalje je usmjerena prvenstveno tržištima široke potrošnje dok se B2B tržišta skoro pa zanemaruju. Da se situacija konačno mijenja potvrđuju i brojni istaknuti autori u području poboljšanja kvalitete koji smatraju da unutarnja kvaliteta čini temelj za poboljšanje suvremenog poslovanja.<sup>16</sup> Stručnjaci su mišljenja da se interni marketing pojavio iz marketinga usluga, a obuhvaća marketinška znanja, vještine, alate i tehnike koje se primjenjuju na internom tržištu radi postizanja sinergijskog djelovanja svih zaposlenika u skladu sa temeljnim ciljevima i strategijom poduzeća.<sup>17</sup> U kontekstu internog marketinga, unutarnja razmjena odnosi se na način koji pojedine organizacijske jedinice pružaju usluge internim korisnicima. Svaka od jedinica mora osigurati visoku razinu kvalitete svom internom kupcu iz

---

<sup>15</sup> Lazibat, T., op.cit., str. 102

<sup>16</sup> Marshall, G.W, Baker J., Finn, D.W., (1998). Exploring internal customer service quality, *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No. 4/5, str. 381

<sup>17</sup> Paliaga, M., Strunje, Ž, Pezo, H., (2010). Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske, *Ekonomska misao i praksa*, Dubrovnik, str. 211

istog razloga zbog kojeg to čine kada se vrijednost isporučuje krajnjem korisniku: zbog učinkovitije izvedbe, manje otpada i škarta te smanjenja troškova. Poboljšanje unutarnje kvalitete usluga trebalo bi rezultirati i kvalitetnijom uslugom koja će u konačnici biti isporučena vanjskom kupcu. Ideja internog marketinga je da se sve aktivnosti u poduzeću usmjere ka razvijanju potpune orijentacije na krajnjeg, eksternog kupca kod svih zaposlenih u poduzeću. Osnovne funkcije internog marketinga su interno informiranje zaposlenika, interni trening zaposlenika, kreiranje zajedništva i timskog rada te kreiranja zajedničkog duha.

Iako postoji dosta sličnosti između eksternog i internog kupca neke razlike ipak valja istaknuti. Za razliku od eksternog kupca koji u konačnici konzumira gotov proizvod ili koristi gotovu uslugu, većina unutarnjih kupaca samo koristi usluge koje im je isporučio neki drugi odjel. Nadalje, vanjski kupac odnosno potrošač obično ima izbor gdje želi proizvod ili uslugu koristiti dok to nije slučaj s internim kupcima. Njihov izbor je uglavnom mali ili nikakav te postoje određene procedure i standardi koji se moraju poštivati. Treća i vjerojatno najbitnija, razlika je ta da unutarnji kupac direktno plaća usluge prethodnog unutarnjeg kupca koje je koristio. Radni zadatak svakog internog kupca promatra se zapravo kao interni proizvod koji onda zadovoljavaju potrebe drugih internih kupaca. Na taj način, kupac je bolje upoznat s onim što kupuje te ima više znanja o uslugama koje koristi za razliku od krajnjeg kupca koji kupuje i plaća samo konačan proizvod.<sup>18</sup> Koncept internog marketinga usmjeren je na to da interne zaposlenike preobrati u interne kupce kako bi unutar organizacije jedan drugom postali kupci jer jedino kroz zadovoljavanje potreba i želja unutar organizacije cjelokupna organizacija može unaprijediti i ostvariti čvrst odnos sa eksternim kupcima. Iz svega navedenog, stvaranje internog tržišta i motiviranje i zadovoljstvo internih kupaca preduvjet je i glavna spona sa pozitivnim rezultatom na eksternom tržištu.

### 3.2 Eksterni kupac

Eksternim kupcem označava se krajnji kupac proizvoda odnosno krajnji korisnik usluge pri čemu unutarnji kupci kvalitetu proizvode, a vanjski ju definiraju i ocjenjuju. Različiti kupci imaju različite potrebe, želje i preferencije. Prilikom definiranja vrijednosti usluga ili proizvoda kupac

---

<sup>18</sup> Bellou, V., Andronikidis A., (2008). The impact of internal quality on customer service behaviour, *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.25, No. 9, str 945.



uzima u obzir niz faktora: kvalitetu proizvoda ili usluga, dodatne usluge koje organizacija pruža, zaposlenike organizacije, imidž organizacije, prodajne cijene te sveukupni izdatak za proizvod, odnosno uslugu.<sup>19</sup> Marketinški stručnjaci imaju važnu ulogu u definiranju i isporuci najveće vrijednosti za kupce. Ne samo da snose veliku odgovornost za točnost pri utvrđivanju potreba i zahtjeva potrošača, već moraju prikupiti i ideje potrošača vezane za poboljšanje proizvoda ili usluge te ih prenijeti odgovarajućim odjelima unutar organizacije. Kao što je i u prethodnom poglavlju istaknuto, kvalitetno upravljanje odnosima sa vanjskim tržištem odnosno kupcima nemoguće je bez kvalitetnog funkcioniranja internih kupaca.

Organizacijama je zadržavanje postojećih kupaca puno isplativije nego privlačenje novih. Naime, trošak privlačenja novih kupaca čak je 5 puta veći od zadržavanja postojećih. Iz tog razloga, organizacije trebaju s kupcima izgraditi marketing odnosa to jest obuhvatiti sve faze upoznavanja, opsluživanja i brige o kupcima i nakon prodaje. Održavanje postojećih odnosa je imperativ svake organizacije. Ukoliko se kupac osjeća zanemarenim, okrenut će se konkurenciji i tražit će alternativna rješenja.

### 3.3. Uloga TQM-a u zadovoljstvu kupaca

Poslovna politika današnjih organizacija svodi se na činjenicu da zadovoljenje potreba kupaca jamči ostvarenje gotovo polovine postavljenih ciljeva organizacije. Poslovna izvrsnost integrirala se u današnju poslovnu praksu kao cilj kojem treba težiti u svim segmentima postojanja i djelovanja organizacije. Dominantnu ulogu u postizanju poslovne izvrsnosti ima *TQM-Total Quality Managemet (hrv. potpuno upravljanje kvalitetom)*.

Oko definicije TQM-a nisu se usuglasili čak ni najcjedeniji i najpoznatiji gurui kvalitete poput Deminga, Crosbya, Jurana i Griffina. Štoviše, neki od njih ovaj koncept smatraju nepostojećim, drugi su pak mišljenja da je hir, a treći da ga se olako koristi u praksi bez da se zapravo zna što on predstavlja. 1985. godine se ovaj termin prvi puta spominje u programima Naval Air Systems Command kako bi se opisao japanski pristup unapređivanju kvalitete.<sup>20</sup> Inače, politika potpune kvalitete preuzeta je upravo iz poslovne prakse u Japanu, gdje su isti koncept usavršili prema

---

<sup>19</sup> Ibid., str. 104

<sup>20</sup> Lazibat, T., op.cit., str. 215

američkom poslovnom modelu. TQM se opisuje kao sustav unapređenja, povećanja fleksibilnosti, efektivnosti i efikasnosti poslovanja kojim se pokušavaju osigurati uvjeti da svi zaposleni zajedničkim snagama ostvare jedan cilj: proizvesti proizvod odnosno pružiti uslugu onda kada, gdje i kako kupac i potrošač žele i očekuju, prvi i svaki sljedeći put.<sup>21</sup> Ono što je praksa potvrdila i što većina gurua prihvaća jest to da TQM predstavlja pojačanje napora organizacije prema kupcima i promjeni kulture kompanije. U sadržaju ovakvog tumačenju nalaze se osnovni principi TQM-a: orijentacija na kupca, kontinuirano poboljšanje i odgovorno angažiranje svih u organizaciji.<sup>22</sup> Koncept orijentacije na kupca pretpostavlja da svaka organizacija ima kupca, bilo internog ili eksternog, te je shodno tome osnovni zadatak takve organizacije orijentacija na kupčeve zahtjeve, želje i potrebe. Zadovoljstvo kupca postiže se putem pružanja kvalitetne usluge i kvalitetnih proizvoda za što je potrebna konstantna interakcija između zaposlenih i kupaca. Uspostavljanje stalne komunikacije s kupcem je osnova za orijentaciju na kupca, a samim time i osnova za TQM. Zahtjevi kupca se mijenjaju sukladno s trendovima na tržištu i ne treba ih se smatrati ustaljenima i nepromjenjivima. Princip kontinuiranog poboljšanja odnosi se na poboljšanje procesa, proizvoda i ljudi na svim razinama organizacije. Treći princip počiva na izgradnji dugoročnih odnosa unutar organizacije. Zaposlenici i odjeli međusobno surađuju s težnjom isporuke najveće vrijednosti krajnjem potrošaču.<sup>23</sup> Beskompromisno inzistiranje na kvaliteti koja se potom prenosi na zadovoljne kupce odrazit će se na pozitivan imidž i reputaciju svake organizacije. TQM podrazumijeva mobilizaciju svih raspoloživih resursa kako bi se zahtjevi kupca, ne samo zadovoljili, već i premašili. Osim što ovakav pristup menadžmentu može osigurati i društvene koristi, dugoročno može biti osnova za konkurentsku prednost.

---

<sup>21</sup> Avelini Holjevac, I., (2005). Menadžment kvalitete i poslovna izvrsnost, Fojnica, 4. *Naučno stručni skup sa međunarodnim učešćem „KVALITET 2005“*, str. 119

<sup>22</sup> Jazvin, H., Omerović, A., (2007). Zadovoljstvo kupaca u ISO 9001:2000 i principima TQM-a, Neum, 5. *Naučno stručni skup sa međunarodnim učešćem „KVALITET, 2007“*, str. 376

<sup>23</sup> Avelini Holjevac, I., op.cit., str. 120

## 4. POJAM LOJALNOSTI POTROŠAČA

Lojalnost, uz zadovoljstvo korisnika, je postala predmet istraživanja mnogih stručnjaka. U uvjetima sve žešće konkurencije na tržištu, poduzeća imaju poprilično težak zadatak kako bi postojećeg kupca zadržali i zadovoljili. Iako se čini da je formula za uspjeh poprilično jasna, u praksi je kamen spoticanja za mnoge; kvalitetan proizvod ili usluga zaokupirat će pažnju potrošača, samim time potrošač će biti manje zainteresiran za ono što nudi konkurencija i traženje alternativa neće biti opcija, a upravo je to ono što čini glavne pretpostavke lojalnosti. Osnovni problem je zadržavanje postojećih lojalnih potrošača ali i povećanje segmenta istih. Isključivo kroz zadovoljstvo pruženim i kvalitetnim proizvodom ili uslugom realno je očekivati lojalnost potrošača. Analogno tome, nekvalitetni proizvodi i usluge dovest će do nezadovoljstva, i u konačnici, i odlaska potrošača. Zadatak je svakog poduzeća da na vrijeme reagira i ne dozvoli odljev potrošača. Povjerenje i zadovoljstvo potrošača trebali bi biti prioritet svake organizacije što i omogućava dugoročni opstanak na tržištu.

Različita viđenja i različite definicije lojalnosti dovele su to nepostojanja jedinstvene definicije lojalnosti kao pojma, no sve imaju zajednički nazivnik odnosno zajedničku komponentu bez kojeg je nemoguće pronaći lojalnog potrošača, a to je naravno, zadovoljstvo potrošača.

### 4.1 Teoretski okvir lojalnosti

Kao što je ranije istaknuto, zadovoljstvo potrošača temeljna je pretpostavka lojalnosti. Općenito, zadovoljstvo predstavlja osjećaj zadovoljstva ili razočaranja koji nastaje kao rezultat usporedbe percipiranih karakteristika proizvoda ili rezultata u odnosu na očekivanja pojedinca. Ukoliko izvedba ne ispuni očekivanja, kupac je nezadovoljan. Ako se pak s druge strane izvedba poklapa s očekivanjima, kupac je zadovoljan. U slučaju da izvedba premaši očekivanja, kupac je iznimno zadovoljan ili čak oduševljen.<sup>24</sup>

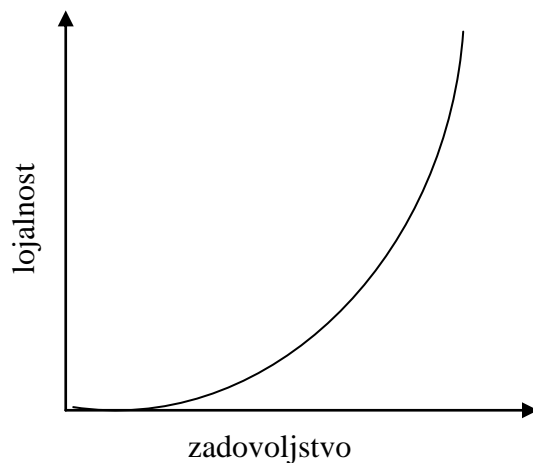
S obzirom da se u ovom radu naglasak stavlja na usluge i kvalitetu usluga potrebno je istaknuti kako potrošači svoja očekivanja o uslugama kreiraju iz mnogih drugih izvora; usmenih preporuka, imidž ponuđača, oglasa ali ipak, najčešće, iz prošlih iskustava. I u ovom slučaju

---

<sup>24</sup> Kotler, P., Keller, K. L. (2008). *Upravljanje marketingom*, Zagreb: MATE d.o.o. str. 144

potrošač u omjer stavlja percipiranu i očekivanu uslugu. Ako je percipirana usluga ispod razine očekivane usluge, potrošač će biti razočaran i obrnuto, ukoliko je percipirana usluga u skladu s očekivanom ili viša od nje, velika je vjerojatnost da će potrošač opet koristiti istog pružatelja usluge. Idealni su slučajevi kada poduzeća ne samo zadovolje svoje klijente, već i postignu faktor oduševljenja. Oduševljenjem se smatra kada se nadmaše očekivanja potrošača. U konačnici, zadovoljan kupac će se teže odlučiti za traženje alternativnih rješenja ukoliko je sa postojećim pružateljem usluga/proizvoda zadovoljan.

Grafikon 1: Odnos lojalnosti i zadovoljstva kupaca



Izvor: Reichheld, F. F, Sasser, W. J. E. (1990). Zero defect: Quality comes to services, *Harward Business Review*, 09/10, str. 106 u Vranešević, T. (2000). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing, Zagreb, str. 192

Zadovoljan kupac omogućuje konstantan promet i njegovo povećanje što je rezultat lojalnosti. Nezadovoljan kupac negativno utječe na poduzeće šireći negativno iskustvo na potencijalne potrošače. Čovjek je sklon da jače reagira na negativna iskustva, svoje razočaranje pretvara u glasno negodovanje, pa je zato nužno da poduzeća pronađu način kako izbjeći ovakav ishod.

Na vrlo općenitoj razini, lojalnost je nešto što potrošači razvijaju prema marki proizvoda, usluge, prodavaonice, kategorije proizvoda pa čak i određenim aktivnostima kao primjerice plivanju ili trčanju. No, važno je istaknuti da se u literaturi i poslovnoj praksi koristi pojam „lojalnost potrošača“, a ne „lojalnost marki” proizvoda ili usluge kako bi se razjasnilo da je lojalnost

značajka osobe, a ne marke. Uncles, Dowling i Hammond zagovaraju nepostojanje jedinstvene definicije lojalnosti te ističu 3 pristupa definiranju pojma lojalnosti<sup>25</sup>:

1. Lojalnost je primarno stav koji ponekad dovodi do snažne veze s proizvodom/uslugom
2. Lojalnost je ponavljajući uzorak prošlih kupnji
3. Lojalnost je dimenzionirana određenim karakteristikama potrošača (npr. platežnom moći)

Zagovaratelji prvog pristupa tvrde mora postojati jaka predanost određenom proizvodu/usluzi što će se onda smatrati lojalnošću. Potrošač smatra da mu isključivo taj proizvod ili usluga pruža točno ono što on zahtjeva i indiferentan je prema konkurenciji. Stavovi potrošača mogu se mejriti na način da ih se ispita što ih toliko veže za taj proizvod ili uslugu, osjećaju li predanost te bi li preporučili istu drugima. Nadalje, drugi pristup se nedvojbeno smatra najkontroverznijim međutim prijašnja istraživanja pokazuju da je i najvjerodostojniji. Lojalnost je u ovom modelu definirana isključivo kao obrazac prošlih kupnji, a posvećenost proizvodu ili usluzi te potrošačeve preferencije su sekundarne pa čak i zanemarene. Stručnjaci koji su istraživali ovaj koncept zaključili su da je tek nekolicina potrošača „monogamna“ (100% lojalna istom proizvodu ili usluzi) ili „poligamna“ (potrošači bez razvijene lojalnosti prema jednom proizvodu ili usluzi). Naprotiv, većina potrošača je upravo „poligamna“. Ovako promatrana lojalnost koja je rezultat ponavljajuće kupnje rijetko će dovesti do istinske povezanosti potrošača sa neki proizvodom ili uslugom. Potrošači kupuju isti proizvod ili uslugu ne zato jer su za njega vezani već zato jer je zadovoljstvo istim još uvijek na dovoljno visokoj razini kada nema potrebe za gubljenjem vremena tražeći alternative. Treći pristup, ili kako ga još nazivaju, nepredviđeni pristup, zagovara da je potrebno vezu između stava i ponašanja potrošača dimenzionirati nekim drugim nepredviđenim varijablama kao što je platežna moć pojedinca, trenutačne okolnosti u kojima se nalazi i drugim bitnim karakteristikama.

Lojalnost potrošača definira se i kao visoka razina predanosti ponovnoj kupnji ili ponovnom korištenju određenog proizvoda ili usluge u budućnosti, unatoč situacijskim utjecajima i tržišnim ponudama koje potencijalno mogu dovesti do promjene ponašanja.<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Uncles, M.D., Dowling, R.G., Hammond, K., (2003). Customer loyalty and customer loyalty program, *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 4, str. 295-298

<sup>26</sup> Leverin, A, Liljander, V.: (2006) *Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?*, *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24, str. 233

Kako bi se uopće postigla visoka lojalnost potrošača te kako ne bi došlo do promjena u ponašanju istih, potrebno je isporučiti visoku vrijednost za kupce. Ponuda vrijednosti<sup>27</sup> je skup pogodnosti koje se određeno poduzeće obvezuje isporučiti. Da bi se ponudila visoka vrijednost, ona mora premašiti osnovno pozicioniranje ponude.

Postoje četiri tipa lojalnosti potrošača<sup>28</sup>:

- Potrošač bez vrijednosti (zbog nekih razloga potrošači ne razvijaju vjernost prema određenim proizvodima ili uslugama)
- Inercijska vjernost (ovi potrošači kupuju iz navike)
- Potencijalna vjernost (radi se o visokoj razini stava povezanoj s niskom razinom ponovljene kupnje)
- Prvorazredna vjernost (istodobno postoji visoka razina privrženosti i ponovljene kupovine, očituje se u ponosu potrošača što upotrebljavaju određeni proizvod i žele podijeliti to zadovoljstvo)

Cilj svakog poduzeća je prve tri kategorije potrošača pretvoriti u četvrtu kategoriju, što je posve razumljivo i bez dodatnog objašnjenja.

Lojalnost korisnika počiva na zadovoljstvu i time uslužno poduzeće koje se opredijelilo za izgradnju i održavanje zadovoljstva korisnika, opredjeljilo se za cilj koji će donijeti višestruke koristi od kojih navodi sljedeće:<sup>29</sup>

- Lojalnost postojećih i privlačenje sve većeg broja novih korisnika (pozitivni publicitete se ostvaruje kroz usmenu komunikaciju zadovoljnih korisnika)
- Zadovoljni korisnici uslugu koriste češće i više, a rizik njihovog odlaska konkurenciji je smanjen
- Poduzeće stječe konkurentske prednosti po pitanju cijena
- Atmosfera i uvjeti rada u poduzeću su bolji

Konkretno, pružatelji usluga moraju se fokusirati i oslušivati želje i potrebe korisnika. Samim time, korisnici će kupovati više čak i po višim cijenama ukoliko smatraju da je i kvaliteta usluge

---

<sup>27</sup> *engl. value proposition*

<sup>28</sup> Grbac B. (2006). *Identitet marketinga*. Sveučilište u Rijeci - Ekonomski fakultet, Rijeka, str. 71

<sup>29</sup> Ozretić Došen, Đ. (2010). *Osnove marketinga usluga*. Zagreb: Mikrorad, str. 8

porasla. Očigledno je da lojalni korisnici u današnjem poslovnom svijetu predstavljaju kapital i pravo bogatstvo svakom poduzeću jer to su<sup>30</sup>:

- Korisnici koji dokazuju da je orijentacija poduzeća na korisnika i na marketing pdnosa bila uspješna
- Korisnici s kojima je poduzeće uspješno stvorilo odnos koji se nakon toga uspješno održava i razvija
- Korisnici koji ponavljaju kupovine i od kojih se s velikom vjerojatnošću mogu očekivati i buduće kupnje
- Korisnici s kojima zbog uspostavljenog odnosa lakše komunicirati
- Korisnici koji će se zanimati i kupovati usluge iz cijelog asortimana kojeg poduzeće nudi
- Korisnici od kojih se mogu prikupiti informacije izuzetno važne za uspješnost poslovanja poduzeća (njihovo zadovoljstvo, primjedbe, žalbe i reklamacije, potrebe i želje)

Lojalnost potrošača generalno gledamo prvenstveno kao opetovanu kupnju, zaboravljanje i zanemarivanje eventualnih pogrešaka, pronalaženjem novih kupaca. S druge strane, lojalnost se može promatrati i kao nedostatak konkurencije na tržištu ili može biti rezultat inercije potrošača.

#### 4.2 Vrste korisnika s obzirom na lojalnost

Iako je korisnike moguće kategorizirati na više načina s obzirom na lojalnost, najraširenija je podjela korisnika prema razini zadovoljstva pruženom uslugom ili proizvodom te razinu, eventualno stvorene, lojalnosti. Razlikujemo slijedeće vrste kupaca, tj. korisnika usluga<sup>31</sup>:

- „*Apostoli*“ - oni su najveća vrijednost tvrtke, to su kupci koji su izrazito zadovoljni i koji iskazuju visoku razinu lojalnosti;
- „*Plaćenici*“ - iako imaju visoku razinu zadovoljstva, njihova je lojalnost osrednja i oni dolaze i odlaze, ovisno o tome tko im je u stanju ponuditi više;
- „*Zarobljenici*“ - kupci čija je razina zadovoljstva niska, ali iz nekih razloga iskazuju visoku lojalnost.

---

<sup>30</sup> Alerić, D., (2007). Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga, *Tržište*, Vol. XIX, br.1-2

<sup>31</sup> Vranešević, T., (2003). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*: Zagreb, Golden marketing, str. 193

- „*Teroristi*“ - kupci s niskom razinom zadovoljstva koji nisu lojalni i koji napuštaju tvrtku.

Svako poduzeće želi kreirati bazu korisnika u kojoj će najvećim dijelom biti zastupljeni „apostoli“ i zarobljenici, privlačit će se „plaćenici“, a pod svaku cijenu će se izbjegavati „teroristi“. Nedvojbena, veliki broj „apostola“ dovodi poduzeće do poslovnog uspjeha. Svaki korisnik, bilo proizvoda ili usluga, koji je izrazito zadovoljan poduzećem s kojim posluje i sam će neizravno utjecati na dolazak novih korisnika u poduzeće. Baza potrošača se može rangirati pomoću očekivane vremenske vrijednosti potrošača i njihovom potencijalnom vrijednošću u svrhu grupiranja potrošača kako slijedi<sup>32</sup>:

- potrošači velike vrijednosti- potrošači koji imaju visoku očekivanu vremensku vrijednost
- potrošači s niskim rastom-potrošači koji imaju visoku potencijalnu vrijednost
- potrošači niske vrijednosti i niskog rasta-potrošači koji nemaju niti visoku očekivanu vrijednost, niti visoku potencijalnu vrijednost, ali su profitabilni
- potrošači s negativnom vrijednošću-potrošači koji imaju negativnu očekivanu vremensku vrijednost

Očekivana vrijednost potrošača ili očekivana vrijednost životnog vijeka potrošača<sup>33</sup> mjeri se svođenjem na današnju vrijednost svih budućih ostvarenih dobiti iz međuodnosa s potrošačima. Održavanje postojećeg portfelja lojalnih korisnika je daleko najpovoljnije za svako poduzeće, no mnoga poduzeća ulažu sredstva upravo u dovođenje novih korisnika. Mobilni operateri u ovom slučaju nisu iznimka nego su upravo oni ti koji prednjače u ovom pristupu ističući pogodnosti koje korisnik ostvaruje ukoliko postane njihov klijent. Gledano iz perspektive pružatelja usluga, ponašanje korisnika može se promatrati na sljedeći način<sup>34</sup>:

1. Privrženi ili emocionalno lojalni korisnici- aktivni korisnici koji koriste određene usluge pojedinog pružatelja usluga, izjašnjavaju se da će koristiti samo usluge jednog pružatelja i preporučavaju ga drugima

---

<sup>32</sup> Grbac, B., op.cit., str.76

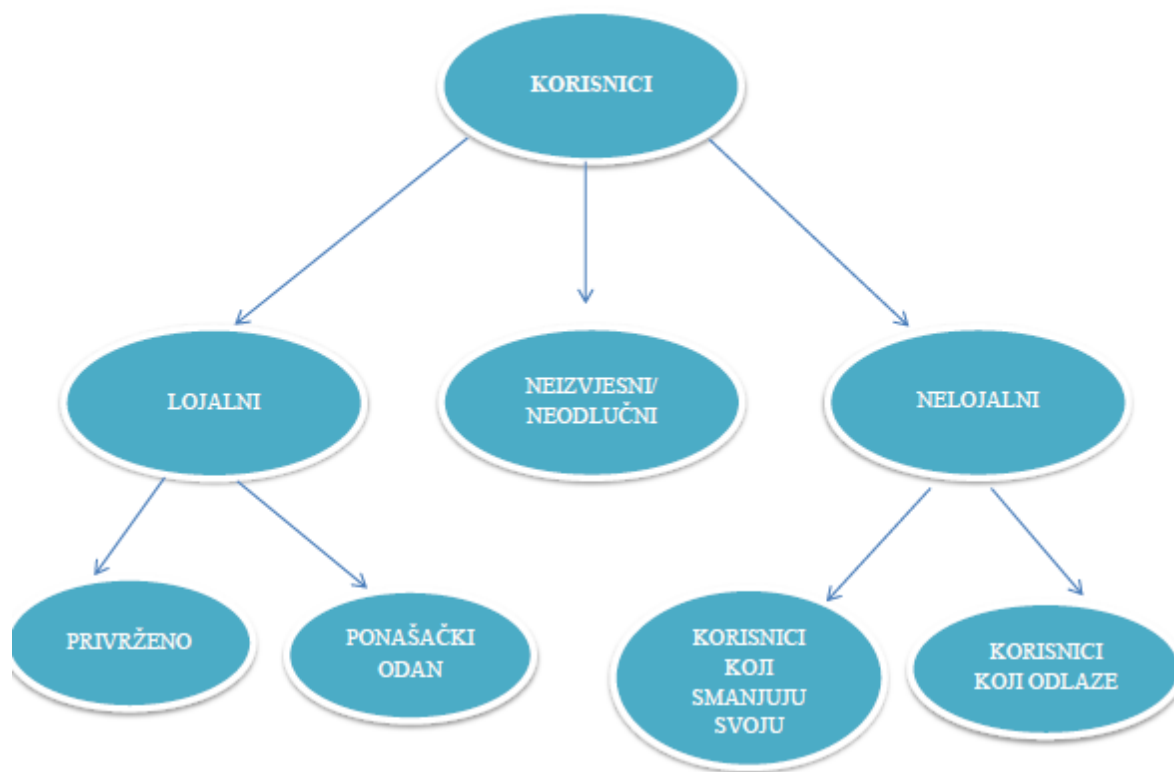
<sup>33</sup> engl. Life-Time Value; LTV

<sup>34</sup> Kuusik, A., Varblane, U., (2009). How to avoid customers leaving: the case of Estonian telecommunication industry, *Baltic Journal of Management*, Vol. 4, str. 69



2. Ponašačko lojalni korisnici- aktivni korisnici koji koriste određene usluge pružatelja, izjašnjavaju se da će koristiti samo usluge jednog pružatelja, ali ga ne bi preporučili drugima
3. Neodlučni korisnici- aktivni korisnici koji koriste određene usluge pružatelja, ali uopće ne znaju kojeg pružatelja će zapravo koristiti u budućnosti
4. Nelojalno smanjivanje- korisnici koji su smanjili, ili će smanjiti, postotak usluga kod pružatelja u svom korištenju
5. Korisnici koji će otići- korisnici koji se izjašnjavaju da će sigurno napustiti pružatelja usluga

Slika 2: Segmentacija korisnika prema lojalnosti



Izvor: Kuusik, A., Varblane, U., (2009). How to avoid customers leaving: the case of Estonian telecommunication industry, *Baltic Journal of Management*, Vol. 4, str. 68

Danas, kada na tržištu postoji nekoliko pružatelja mobilnih operatera, je česta pojava da se korisnici služe uslugama više mobilnih operatera istodobno. Kod mobilnih operatera poteškoće s kvalitetom usluge uzrokuje polovicu ukupnog broja odlazaka drugom operateru. Upravo zato,

mobilni operateri ulažu u istraživanja i ispitivanje korisnika o kvaliteti pružene usluge i njihovom zadovoljstvu istom. Ispitivajući njihove stavove, operateri mogu dobiti uvid u postojeće stanje i vrijedne informacije iskoristiti za održavanje zadovoljstva, a samim time i lojalnosti korisnika.

Postoje 3 profila lojalnih korisnika:<sup>35</sup>

1. Emotivni korisnici- korisnici koji su uvijek najlojalniji korisnici i čvrstog uvjerenja da je njihov trenutani odabir upravo i najbolji. Iako je njihov broj najmanji, kreiranje emocionalne veze s ovakvim korisnicima poduzećima mora biti dugoročan cilj jer istraživanja pokazuju da ovi korisnici troše najviše
2. Inertni korisnici- kao i emotivni korisnici, ne dvoje oko izbora poduzeća ali njihova pasivnost proizlazi iz visokih troškova prebacivanja konkurentu; održavaju svoje izdatke na konstantnoj razini i nemaju namjeru trošiti ni više ni manje
3. Savjetodavni korisnici- najveća skupina korisnika i predstavljaju 40% svih kupaca; odluke o kupnji donose temeljem nekih karakteristika poput cijene, obilježja proizvoda ili usluge i lakoća poslovanja s poduzećem

Promjenjivom ponašanju korisnika zasigurno pridonose različite marketinske kampanje koje nerijetko mogu biti agresivne i često nameću potrebu potrošačima za uslugama ili proizvodima koje donedavno vrlo vjerojatno nisu niti kupovali niti koristili. Inzistiranje na zadovoljstvu svojih klijenata mora biti osnova svakog poduzeća, jer njihovo zadovoljstvo koje se ostvaruje tijekom procesa pružanja usluga ili proizvoda rezultira lojalnošću. Većina globalnih kompanija ulaže velika sredstva u post-prodajne aktivnosti, u ankete i istraživanja koja se tiču zadovoljstva potrošača.

Jasno je da se zadovoljstvo potrošača realizira uslugama ili proizvodima koja će svojom uporabnom vrijednošću nadići očekivanja krajnjeg potrošača. Kupac će ponovno koristiti istu uslugu ili kupiti isti proizvod onda kada ima osjećaj da je primljena vrijednost veća od one koja se manifestirala kroz financijski izdatak tijekom kupnje.

---

<sup>35</sup> Coyles S., Gokey T.C., (2002). Customer retention is not enough, *The Marketing Quarterly*, No. 2, str. 101-105

### 4.3 Lojalnost korisnika kao posljedica zadovoljstvom usluge

Kvaliteta usluga i zadovoljstvo korisnika važni su pojmovi kada se proučavaju potrošačeve potrebe i procjene s ciljem stvaranja lojalnosti i u konačnici konkurentske prednosti. Zadovoljstvo potrošača može se promatrati kao rezultat, kao spoznajni koncept ili kao emocionalna reakcija. Može ga se povezati, kako s pojedinim elementom usluge, tako i sa ukupnom ocjenom usluge. Na zadovoljstvo potrošača utječe niz čimbenika od kojih su neki subjektivni, a drugi su dio okoline. Osjećaj zadovoljstva može biti određen temeljem socijalno-psihološkog stanja potrošača (raspoloženje, potrebe), vanjskih događaja (klima, međuljudski odnosi) i temeljem ponude (proizvod, usluga i proces).<sup>36</sup> Većina studija napisanih o zadovoljstvu potrošača, bilo usluga ili proizvoda, obuhvaća 4 temeljna elementa<sup>37</sup>: očekivanja, performance, (ne)odobravanje i zadovoljstvo. Do neodobravanja odnosno nezadovoljstva dolazi zbog jaza koji nastaje između prijašnjih očekivanja i stvarne izvedbe. Potrošačeva ocjena o jazu između ranije izvedbe i stvarne performanse proizvoda nastaje nakon upotrebe proizvoda ili korištenja usluge.<sup>38</sup> Korisnici usluga formiraju prosudbe o vrijednosti marketinške ponude i njihove buduće odluke o mogućoj ponovljenoj kupnji zasnivaju se upravo na tim prosudbama. Očekivanja se temelje na potrošačevim prijašnjim iskustvima s uslugom, mišljenju bliskih prijatelja, ali i informacijama koje dobiva od marketinških stručnjaka koji stvaraju potrebu za proizvodom odnosno uslugom. Zadovoljan korisnik će u pravilu ostati dulje lojalan. Kako bi se pratilo zadovoljstvo i očekivana vrijednost potrošača, tvrtka također mora imati uvid u poslovanje konkurencije. Poznat je slučaj tvrtke koja je istraživanjem konstatirala da je čak 80% kupaca izrazilo zadovoljstvo te su smatrali takav rezultat teško dostižan od strane konkurenata. Međutim, konkurencija je imala rezultat od 90% zadovoljnih korisnika s tim da im je konačni cilj bio 95%. Organizacije bi trebale kontinuirano mjeriti i pratiti zadovoljstvo korisnika, jer je ključ za njihovo zadržavanje upravo zadovoljstvo. Postoje brojni načini za mjerenje zadovoljstva, kao primjerice:<sup>39</sup> periodične ankete kojima se izravno može pratiti zadovoljstvo korisnika, direktno kontaktiranje kupca s namjerom da se sazna zašto su odabrali novog pružatelja usluga, praćenje

---

<sup>36</sup> Rasopor, S., Žunić, C., Ribarić Aidone, E., (2013). Mjerenje zadovoljstva klijenta uslugama na kioscima u gradu Rijeci, *Zbornik Sveučilišta u Rijeci*, Vol. 1, No. 1, str. 18

<sup>37</sup> Caruna, A., (2002). The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction, *European Journal of Marketing*, Vol.36, No. 7/8, str. 815

<sup>38</sup> Tse, D. K. & Wilton, P. C. (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension, *Journal of Marketing Research*, 25, str. 204

<sup>39</sup> Kotler, P., Keller, K.L., op.cit., str. 146.

stope gubitka korisnika od strane organizacija, a vrlo je primjenjivana metoda tajnog kupca (*engl. Mystery shopper*) koji ima ulogu potencijalnog kupca, a koji bilježi prednosti i mane koje su kupci doživjeli prilikom korištenja istih usluga kod konkurentskih organizacija.

## 5. VEZA KVALITETE USLUGA I LOJALNOST NA PRIMJERU MOBILNIH OPERATERA

Posljednje poglavlje ovoga rada bavi se stanjem na tržištu mobilnih operatera, objašnjava se ima li povezanosti između kvalitete usluga i lojalnosti korisnika kod mobilnih operatera te koji sve faktori utječu na odabir određenog operatera.

U tu svrhu napravljena je analiza telekomunikacijskog tržišta te će se u nastavku rada dati pregled tržišta. Također je provedeno istraživanje među studentskom populacijom kako bi se dobio uvid u mišljenje korisnika o važnosti kvalitete usluga, povezanosti između kvalitete usluga i lojalnosti te ostalih faktora koji utječu na odabir operatera. Na temelju analize tržišta i provedenog istraživanja navesti će se buduća očekivanja vezana uz telekomunikacijsko tržište.

### 5.1. Telekomunikacijsko tržište

Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije – HAKOM redovito prikuplja i objavljuje podatke i pokazatelje o tržištu pošte i elektroničkih komunikacija i to za sljedeće vrste usluga: nepokretna mreža, pokretna mreža, internet, širokopojasni pristup internet, kabelaška televizija, najam telekomunikacijskih vodova, mreže ili njezinih dijelova, te o tržištu pošte i kurirskih usluga. Pokretna elektronička komunikacijska mreža obuhvaća prijenosne sustave i prema potrebi opremu za prespajanje ili usmjeravanje i druga sredstva koja omogućuju prijenos signala radijskim ili drugim elektromagnetskim sustavom bez obzira na vrstu podataka koji se prenose te omogućavaju uspostavljanje elektroničke komunikacijske veze i u uvjetima fizičkog kretanja korisnika usluga te mreže.<sup>40</sup>

Prema dostupnim podacima HAKOM-a, stanje na hrvatskom tržištu pokretnje telefonije značajno se promijenilo 1998. godine kada je došlo do njegove liberalizacije. S komercijalnim radom taj je privatni operater počeo u srpnju 1999. godine. Sljedeći korak liberalizacije tržišta nastupio je tek u listopadu 2005. godine kada je na tržište došao i počeo s radom treći operater pokretne mreže. Treći korak liberalizacije uslijedio je 2006. godine kada je omogućeno

---

<sup>40</sup> Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije (HAKOM), dostupno na: [www.hakom.hr](http://www.hakom.hr), [preuzeto 30.03.2014.]

prenošenje broja u pokretnoj mreži te kada je došlo do značajnijeg jačanja trećeg operatera pokretne elektroničke komunikacije.

Današnja situacija na tržištu je veoma složena zbog posljedica sve veće konkurencije, ali i globalne krize. Globalna ekonomska kriza svoj trag ostavila je gotovo na svim sektorima. Posljedice krize manjeg razmjera bile su u visokorazvijenim zemljama i tržištima dok su u Hrvatskoj posljedice krize ostavile i još uvijek ostavljaju velike tragove na svim sektorima. Sektor telekomunikacija također je poslovao pod pritiskom krize te su ga obilježili negativni trendovi i kretanja u nekim segmentima poslovanja. U slučaju telekomunikacija, navedena kretanja nisu vezana samo uz posljedice krize, već se vežu uz primjenu novih tehnologija. Tu se svakako ubrajaju trendovi u korištenju telefonskih usluga u nepokretnoj i pokretnoj mreži, kao i kretanje broja priključaka širokopojasnog interneta.<sup>41</sup> Zbog svega dosad navedenog te kako bi se dobio uvid u trenutnu situaciju na tržištu u nastavku će se analizirati glavni pokazatelji vezani uz telekomunikacijsko tržište.

## 5.2. Glavni pokazatelji telekomunikacijskog tržišta

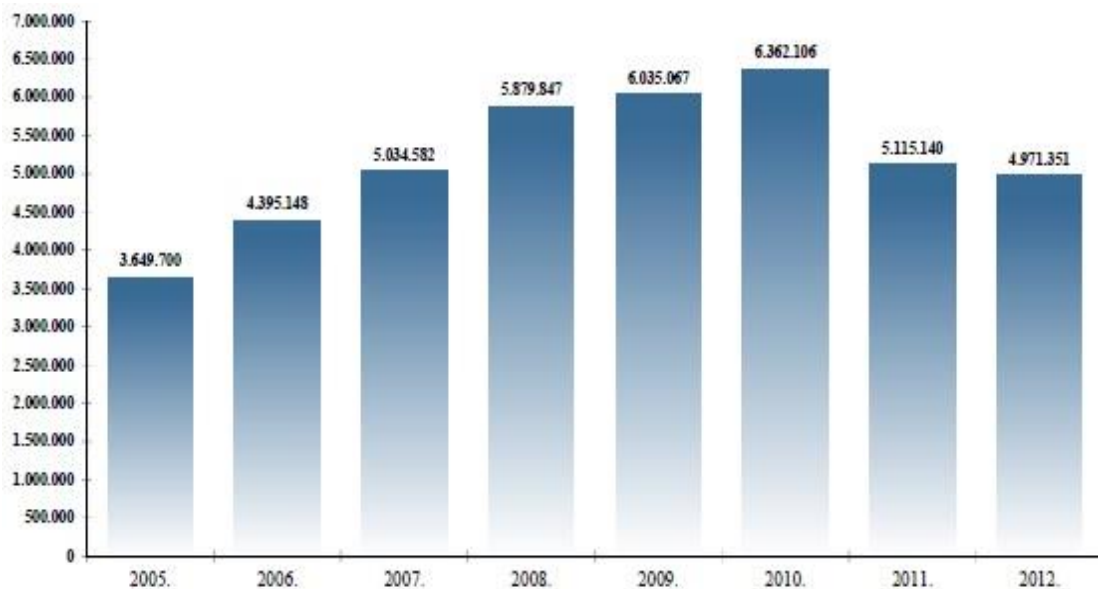
Prema analizama Hrvatske agencije za poštu i elektroničke komunikacije među glavna obilježja telekomunikacijskog tržišta svrstava se intenzivno smanjenje broja korisnika u nepokretnoj mreži što je direktno imalo utjecaj na stanje broja korisnika u pokretnoj mreži. Kako se smanjivao broj korisnika nepokretne mreže tako je intenzivnije rastao broj korisnika u pokretnoj mreži, ali je i taj trend promijenjen u 2011. godini. Kao što se može vidjeti na sljedećem grafikonu, najveći broj korisnika u pokretnoj mreži zabilježen je 2010. godine kada je on iznosio 6.362,106 korisnika. Usporedimo li taj broj s ukupnim brojem stanovnika u Republici Hrvatskoj koji iznosi oko 4,29 milijuna vidimo kako je u prosjeku svaki stanovnik imao više od jednog mobitela odnosno koristio je više od jednog broja u pokretnoj mreži. Uz smanjenje broja korisnika u nepokretnoj mreži, 2011. godine dogodilo se smanjenje broja korisnika i u pokretnoj mreži, taj trend je nastavljen i u 2012. godini kada se broj korisnika u odnosu na 2010. godinu smanjio za 1.390.755 korisnika. Smanjenje broja korisnika može biti posljedica krize i smanjenja kupovne moći građana, ali isto tako moguće je da su se pojedini korisnici odlučili za korištenje samo jednog mobitela odnosno broja u pokretnoj mreži.

---

<sup>41</sup> Ekonomski institut Zagreb. (2013). *Sektorska analiza-Telekomunikacije*, Zagreb, str.3

Budući da se broj korisnika smanjio, sukladno tome u istom su razdoblju pali i ukupni prihodi u pokretnoj komunikacijskoj mreži i to za 8 %. Premda je smanjen broj korisnika, ukupni odlazni promet, kao i broj poslanih SMS i MMS poruka, nisu smanjeni. Čak štoviše, odlazni je promet bio 19,1 % veći nego u istom razdoblju 2011. godine, poslano je 12 % više SMS poruka i 1,3 % više MMS poruka. Smanjenje prihoda od pružanja telefonskih usluga u pokretnoj mreži posljedica je smanjenja cijena zbog sve jače konkurencije. Nadalje, tarife koje uključuju besplatne telefonske razgovore i/ili slanje tekstualnih poruka, za posljedicu imaju povećanje minuta razgovora, odnosno broja poslanih poruka, no to povećanje ne dovodi do povećanja prihoda od pružanja govornih usluga u pokretnoj mreži.<sup>42</sup> Ono što je pozitivno za korisnike mobilnih usluga je to da je na tom tržištu prisutna jaka konkurencija te se operateri bore za svakog korisnika. Pokušavaju kontinuirano unaprijediti svoje usluge i svojim korisnicima pružiti što bolje usluge kako uz što povoljnije cijene, a sve u svrhu zadržavanja korisnika. Upravo iz tog razloga komunikacije su rijetka kategorija vezana uz potrošnju u kojoj padaju cijene.

Grafikon 2: Broj korisnika telefonskih usluga u pokretnoj mreži



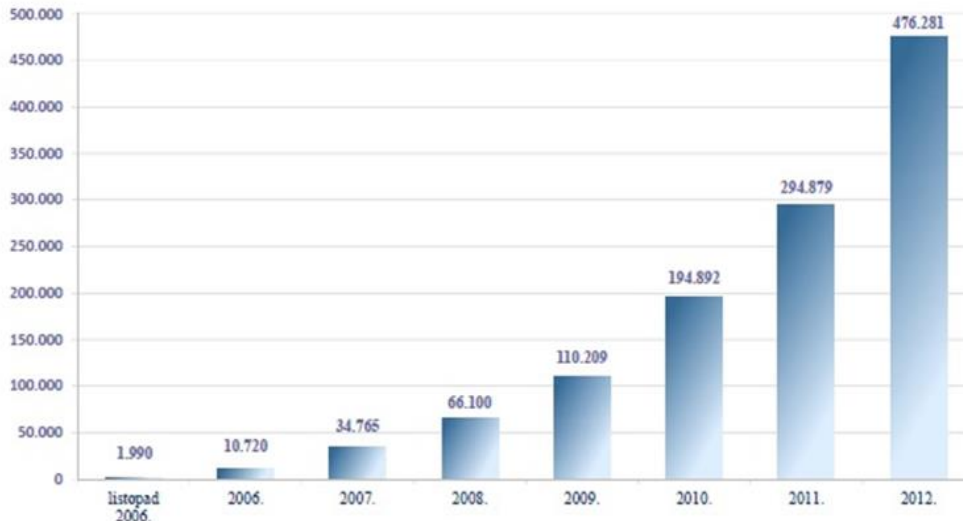
Izvor: Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije (HAKOM), dostupno na: [www.hakom.hr](http://www.hakom.hr), [preuzeto 30.03.2014.]

Budući da od 2006. godine na tržištu postoji mogućnost prijenosa broja od jednog operatera drugom, to je također jedan od razloga zbog kojeg se operateri trude kontinuirano unaprijediti

<sup>42</sup> Ekonomski institut Zagreb, op.cit. str. 4.-5.

svoje usluge s ciljem zadržavanja korisnika. Što se tiče kretanja vezanih uz prijenos brojeva u pokretnoj mreži iz grafikona je vidljivo kako od 2006. do 2012. Kontinuirano raste broj prijenosa brojeva. Promatra li se ukupan broj prenesenih brojeva u odnosu na ukupan broj korisnika u 2012. godini, dolazi se do zaključka kako je 9,58 % korisnika u pokretnoj mreži izvršilo prijenos broja od jednog operatera drugome. Cilj operatera je pokušati da taj postotak bude što manji. Operateri se svakodnevno trude na tržištu ponuditi nove usluge, biti prvi koji će ponuditi određenu uslugu, osmišljavaju različite programe lojalnosti te na temelju toga nagrađuju svoje vjerne korisnike. Brojne su aktivnosti kojima se operateri trude oko svojih korisnika. Kao što je već navedeno, prihodi u telekomunikacijama su još uvijek dosta dobri, ali bilježe trend opadanja jer padaju i cijene usluga. Iz tog razloga operateri se suočavaju s određenim problemima. Telekomunikacije su kapitalno intenzivan sektor, iziskuju kontinuirane inovacije te samim time i visoka ulaganja. Ukoliko će cijene usluga i dalje padati, a neka istraživanja su pokazala da hoće postavljati se retoričko pitanje na koji način će se operateri nositi s time i na koji način će konkurirati na tržištu.

Grafikon 3: Preneseni brojevi u pokretnoj mreži



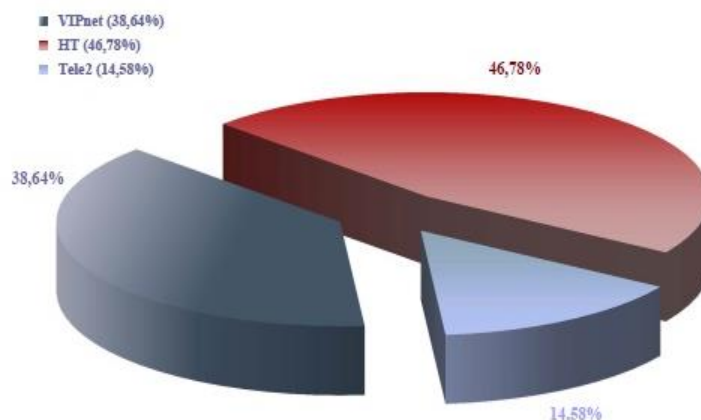
Izvor: Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije (HAKOM), dostupno na: [www.hakom.hr](http://www.hakom.hr), [preuzeto 30.03.2014.]

Tržište mobilne telefonije u Republici Hrvatskoj danas je podijeljeno između tri velika mobilna operatera. To su: Hrvatski Telekom, Vipnet i Tele2. Najveći udio na tržištu s obzirom na broj korisnika još uvijek ima Hrvatski Telekom i on iznosi 46,78 %. Sljedeći operater po tržišnom



udjelu u broju korisnika je Vipnet s udjelom od 38,64 %. Treći operater je Tele 2 s udjelom od 14,58 %. Budući da je Tele2 posljednji od tri navedena došao na hrvatsko tržište i to 2005. godine, bilježi vrlo pozitivan uzlazni trend zauzimanja tržišnog udjela.

Grafikon 4: Udio operatera pokretnih komunikacijskih mreža s obzirom na broj korisnika, prosinac 2012. g.



Izvor: Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije (HAKOM), dostupno na: [www.hakom.hr](http://www.hakom.hr), [preuzeto 30.03.2014.]

### 5.3. Očekivanja telekomunikacijskog tržišta

U narednom razdoblju na tržištu telekomunikacija očekuje se smanjenje broja korisnika i odlaznog prometa u nepokretnoj telekomunikacijskoj mreži. Širenje širokopojasnog pristupa internetu i povećanje njegove brzine uzrokuju zamjenjivanje komunikacije putem nepokretne mreže komunikacijom putem interneta. Ovom trendu doprinosi i smanjenje cijena pristupa internetu i telefonskih usluga u pokretnoj mreži. Na tržištu telekomunikacijskih usluga konkurencija postaje sve intenzivnija. U nastojanju da privuku i zadrže korisnike, operatori su prinuđeni održavati visoku kvalitetu usluga i nuditi ih po povoljnim cijenama. Zbog jačanja konkurencije i sve intenzivnije borbe za tržišni udio, očekuje se veći značaj paketa koji objedinjuju više usluga kao i tarifnih modela s neograničenim prometom. Česte promjene i tehnološke inovacije u ovom sektoru nameću potrebu ulaganja u istraživanje i razvoj, razvoj

infrastrukture i uvođenje novih tehnologija. U ovom sektoru izostanak ulaganja nije prihvatljiv niti u kriznim vremenima jer to može biti pogubno za poslovanje u budućnosti.<sup>43</sup>

Na temelju navedenih razmatranja i očekivanja može se zaključiti kako će se trendovi koji su prisutni danas na telekomunikacijskom tržištu, nastaviti i u budućnosti samo je pitanje njihova intenziteta. Operateri koji se najbolje uspiju prilagoditi novim trendovima, koji pruže usluge koje će najbolje zadovoljavati želje i potrebe korisnika, oni koji pruže najbolji omjer kvalitete i cijene zasigurno će poslovati uspješnije od konkurenata te samim time zauzeti i veći udio na tržištu. Budući da je u radu višestruko istaknuta važnost kvalitete usluga kao temelja ostvarivanja konkurentske prednosti i uspješnosti poslovanja poduzeća te temelja zadržavanja postojećih korisnika u nastavku će se opisati istraživanje koje su provele autorice.

---

<sup>43</sup> Ekonomski institut Zagreb (EIZG), op.cit., str. 17-18

#### 5.4. Rezultati istraživanja utjecaja kvalitete usluga mobilnih operatera na lojalnost potrošača

Kako bi se istražili elementi kvalitete usluge mobilnih operatera te lojalnost korisnika usluga prema telekomunikacijskim poduzećima, provedeno je anketno istraživanje na okviru uzorka od 1000 studenata zagrebačkog Sveučilišta. Tijekom pripreme istraživanja odlučeno je anketu uputiti na e-mail adrese dostupne autoricama rada (mailing liste skupina studenata Ekonomskog fakulteta, studentskih udruga koje djeluju na 4 sastavnice Sveučilišta te ranije realiziranih projekata u kojima su sudjelovale autorice rada). Od ukupno 1000 poslanih e-mailova sa zamolbom za ispunjenje upitnika putem Google Forms linka, povratno je dobiveno ukupno 347 anketnih upitnika ili 34,7%. Usporedbom okvira uzorka i broja ispitanika može se zaključiti da je uzorak reprezentativan i u važnim karakteristikama relevantan za analizu rezultata istraživanja. S obzirom da je istraživanje provedeno na studentskoj populaciji, u skladu s očekivanjima, dob ispitanika kreće se od 19 do 30 godina. Ispitanici obuhvaćeni anketnim istraživanjem su 20% muškarci, a 80% žene. Ovakav odnos zastupljenosti spolova ne predstavlja ograničenje u istraživanju i nije neuobičajen s obzirom na spolnu strukturu studenata u okviru uzorka. U nastavku se prikazuju ostali rezultati dobiveni provedenim istraživanjem.

Od ukupnog broja ispitanika, njih 28% koristi usluge Hrvatskog Telekom, 25% koristi usluge Vipnet-a te 23% usluge TELE2. Ostali operateri čije usluge koriste ispitanici su sljedeći: Simpa 10%, Tomato 8% te Bonbon 6%. Ovi udjeli mogu se usporediti s udjelima navedenim u poglavlju gdje se analizira trenutno stanje na tržištu i prema kojemu su najveći operateri po broju korisnika jednako zastupljeni.

Rezultati dobiveni istraživanjem ukazuju također kako su studenti kao korisnici mobilnih usluga lojalni. To potvrđuju odgovori na pitanja o tome koriste li usluge više mobilnih operatera i koliko su dugo korisnici trenutnog operatera. Od ukupnog broja ispitanika, čak 85% njih ne koristi usluge drugih operatera, odnosno ne koristi usluge više operatera od jednom. Usluge svog mobilnog operatera 71% od ukupnog broja ispitanika koristi 2 godine i duže. Time se potvrđuje činjenica da su studenti kao korisnici, lojalni odabranom operateru.

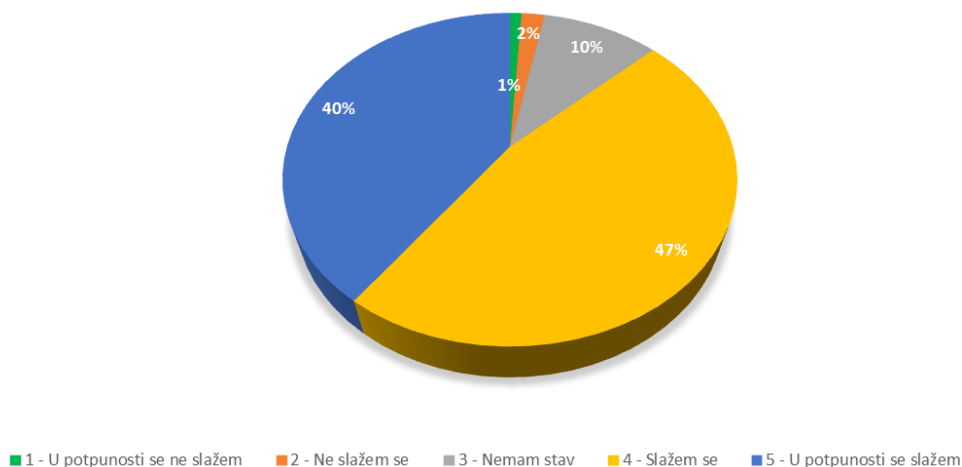
Tablica 1. Izračun vrijednosti prosječnih ocjena odabranih čimbenika kvalitete

Pitanje	Prosječna ocjena
Kod odabira mobilnog operatera najvažnija mi je kvaliteta usluge	4.2
Kod odabira mobilnog operatera najvažnija mi je cijena usluge	4.5
Značajna promjena cijene usluga mobilnog operatera sigurno će dovesti do promjene mobilnog operatera	4.3

Izvor: obrada autorica

Sljedeći bitan element ovog istraživanja su faktori koji utječu na lojalnost korisnika kao i oni koji pokazuju što je sve korisnicima bitno pri odabiru određenog operatera.

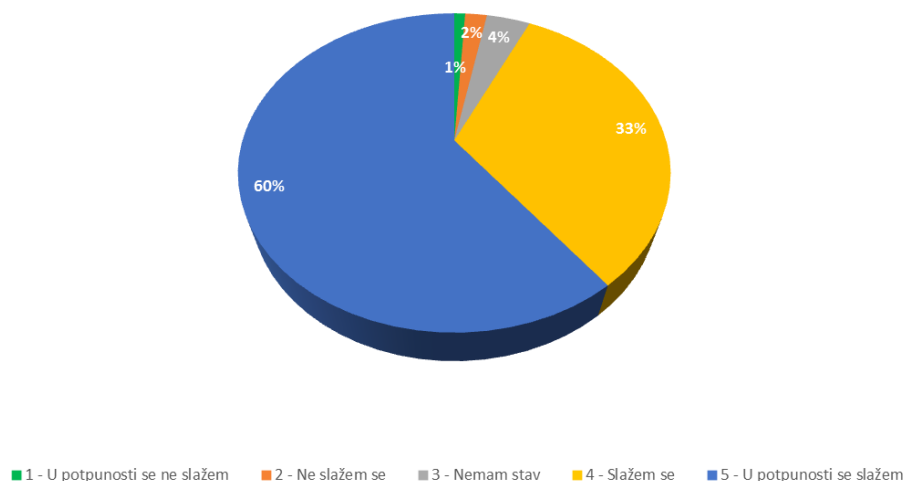
Grafikon 5 : Važnost kvalitete usluge kod odabira mobilnog operatera



Na temelju odgovora ispitanika može se zaključiti kako su najbitniji faktori vezani uz mobilne operatore s aspekta korisnika kvaliteta i cijena. Ispitanicima su u anketi ponuđene tvrdnje rangirati vrijednostima od 1 do 5, gdje je brojevima pridružena određena razina ne slaganja ili slaganja s navedenom tvrdnjom (1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se, 3- nemam stav, 4- slažem se, 5- u potpunosti se slažem). Kao što je vidljivo u grafikonu 5, s tvrdnjom da je pri odabiru operatera najbitnija kvaliteta usluga slaže se 47% ispitanika, a 40% ispitanika se u potpunosti slaže što znači kako je za 87% ispitanika kvaliteta usluge najbitnija pri odabiru

mobilnih operatera. Izračunom aritmetičke sredine ocjenjenih vrijednosti ove varijable dobiva se vrijednost od 4.2. Iako je kvaliteta od velike važnosti, ispitanicima je cijena bitnija. Navedeno se potvrđuje rezultatima ocjene važnosti cijene usluga mobilnih operatera.

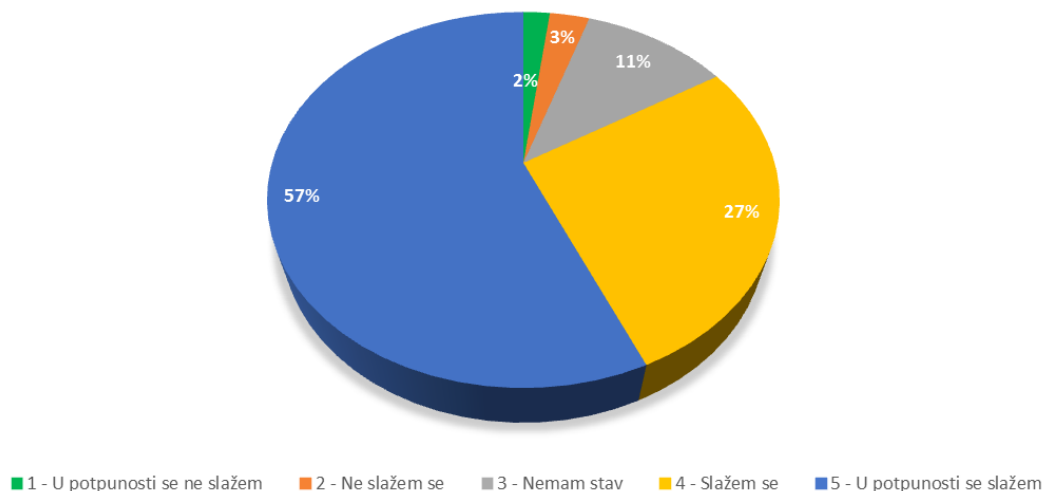
Grafikon 6: Važnost cijene usluga kod odabira mobilnog operatera



Iz grafikona 6 može se iščitati da od ukupnog broja ispitanika 33% se slaže, a 60% ispitanika se u potpunosti slaže s tvrdnjom da im je kod odabira mobilnih operatera najbitnija cijena. Dakle, za 93% ispitanika cijena usluge predstavlja izuzetno važan čimbenik pri odabiru mobilnog operatera. Izračunom aritmetičke sredine dobivena je prosječna ocjena od 4.49, što je ujedno i najveća prosječna ocjena te predstavlja čimbenik s najvećom važnosti pri odabiru mobilnog operatera kod studentske populacije. Iz navedenog se može zaključiti kako je odabranoj skupini korisnika cijena najvažnija pri odabiru usluge uz istodobno povoljan odnos cijene i kvalitete. Temeljem dobivenih rezultata istraživanja kao ostali značajni čimbenici prilikom odabira mobilnog operatera mogu se izdvojiti sljedeći: ljubaznost i stručnost zaposlenika, programi lojalnosti i sustavi nagrađivanja korisnika, mogućnost kupnje mobilnih uređaja po povoljnijim cijenama te raspoloživa i dostupna maksimalna brzina interneta. Kod odgovora o poimanju kvalitete usluge mobilnog operatera, uz već navedene čimbenike, dodatno se ističu i pokrivenost mreže na nacionalnoj razini, jačina signala posebno u naseljenim mjestima i dr. čimbenici koji za studente predstavljaju kvalitetu.

Od korisnika je u istraživanju zatražen i stav o tome hoće li promijena cijene utjecati na odluku korisnika o promijeni operatera, a što je razvidno iz prikazanog grafikona 7.

Grafikon 7: Utjecaj promjene cijena na odluku o promjeni mobilnog operatera



Od ukupnog broja ispitanika, njih 83 % smatra kako će značajna promjena cijene dovesti do promjene operatera.

Zahvaljujući provedenom primarnom istraživanju testirane su i postavljene dvije hipoteze u radu. (**H1**: Studentskoj populaciji u RH pri odabiru mobilnog operatera jednako je važna cijena i kvaliteta usluge; **H2**: Porast cijena usluga mobilnih operatera pozitivno je koreliran s namjerom korisnika za promjenu mobilnog operatera.)

Na temelju odgovora ispitanika i navedene analize može se zaključiti kako prva hipoteza nije potvrđena. Istraživanjem se pokazalo kako je studentskoj populaciji pri odabiru mobilnih operatera najvažnija cijena. Kvaliteta je po važnosti na drugom mjestu, ali nije jednako važna kako je pretpostavljeno hipotezom H1. Druga hipoteza istraživanjem je potvrđena. Temeljem analize odgovora ispitanika dokazano je kako je porast cijena usluga mobilnih operatera pozitivno koreliran s namjerom korisnika da promjene mobilnog operatera. To bi značilo da će značajna promjena cijene usluga utjecati na odluku većeg broja korisnika da promijeni svog postojećeg mobilnog operatera.

## 6. ZAKLJUČAK

U uvjetima izuzetno dinamičnog okruženja i konkurentske utakmice u telekomunikacijskoj industriji uslijed rasta aktivnosti i broja usluga, ostvarivanje lojalnosti korisnika nameće se kao jedan od ključnih prioriteta. Aktualnost odabrane teme očituje se u činjenici da svi mobilni operateri u svojoj ponudi imaju ponudu korisničkih paketa prilagođenih studentskoj populaciji te ovom tržišnom segmentu pridaju posebnu važnost. Kako bi se dao poseban doprinos u istraživanju poimanja kvalitete telekomunikacijskih usluga, u radu je naglasak stavljen i na utvrđivanje elemenata kvalitete kod studenata, korisnika usluga mobilnih operatera.

U radu su analizirane temeljne odrednice upravljanja kvalitetom, posebno kvalitete usluga i čimbenici koji utječu na lojalnost korisnika. Primarno istraživanje u fokus stavlja analizu i ocjenu čimbenika kvalitete usluga te njihov odnos s lojalnošću korisnika usluga kod studentske populacije koja je izuzetno sklona korištenju usluga mobilnih operatera. Provedeno istraživanje nedvosmisleno je potvrdilo stav sudionika istraživanja da je pri odabiru mobilnog operatera cijena usluga ključni element. Također, i porast cijena usluga mobilnih operatera pozitivno je koreliran s namjerom korisnika da promjene mobilnog operatera. Navedeno ne čudi s obzirom da studentska populacija ima ograničeni proračun za mjesečni džeparac, a osnovne tehničke zahtjeve za funkcioniranjem mobilne mreže u Zagrebu, gdje je istraživanje provedeno, zadovoljavaju svi mobilni operateri.

Važnost odnosa kvalitete usluge i lojalnosti korisnika ostat će zasigurno i dalje u fokusu brojnih istraživača, posebno u vremenima krize kada i telekomunikacijska poduzeća vode intenzivnije računa o troškovima poslovanja, čije smanjenje najčešće uzrokuje ujedno i nižu razinu zadovoljstva korisnika usluga. Kako bi se mogao mjeriti navedeni utjecaj i veza između kvalitete usluge i lojalnosti, bit će potrebno provoditi slična, ali sveobuhvatnija i kontinuirana istraživanja koja bi omogućila komparativnu analizu rezultata unutar skupine korisnika kao što je studentska populacija, ali i između drugih specifičnih tržišnih skupina, korisnika telekomunikacijskih usluga. Koristi ovakvih istraživanja mogu biti višestruke, a u prvom redu mogu doprinijeti unaprjeđenju kvalitete usluga telekomunikacijskih poduzeća što će kao pozitivnu posljedicu imati i povećanu razinu zadovoljstva korisnika te njihov stupanj lojalnosti prema poduzeću.

Ana Krajnović, Petra Škrobot

## **KVALITETA USLUGA I LOJALNOST POTROŠAČA U TELEKOMUNIKACIJSKOJ INDUSTRIJI**

### **SAŽETAK**

Uvjete poslovanja na izuzetno dinamičnom tržištu telekomunikacijskih usluga obilježava sve jača konkurentna borba mobilnih operatera. Kako bi osigurala povoljan konkurentski položaj na tržištu, poduzeća se pokušavaju diferencirati na brojne načine. Jedan od načina u borbi s konkurencijom je diferencijacija proizvoda uz kvalitetnu uslugu i konkurentnu cijenu. Povoljnim odnosom cijene i kvalitete mobilni operateri pokušavaju privući što veći broj potrošača te zahvaljujući ekonomiji obujma postići što uspješnije rezultate poslovanja.

U telekomunikacijskoj industriji koja se vrlo intenzivno razvija, studentska populacija predstavlja jedan od najzanimljivijih segmenata za istraživanje poimanja kvalitete usluga i postizanje lojalnosti korisnika ovih usluga. U radu se stoga teoretske odrednice kvalitete testiraju na istraživanju provedenom na okviru uzorka od 1000 studenata zagrebačkog Sveučilišta. Također, u istraživanju je naglasak stavljen na utvrđivanje čimbenika kvalitete kod korisnika usluga mobilnih operatera te utjecaj kvalitete na lojalnost istima.

**Ključne riječi:** kvaliteta usluga, telekomunikacijska industrija, lojalnost potrošača, studenti, Hrvatska



Ana Krajnović, Petra Škrobot

## **SERVICE QUALITY AND CUSTOMER LOYALTY IN THE TELECOMMUNICATION INDUSTRY**

### **SUMMARY**

Business conditions in the dynamic telecommunication market are being characterized by strong competitive battle between mobile operators. In order to ensure a favorable competitive position, companies are trying to differentiate in many ways. One of many ways to fight the competition is product differentiation both with quality service and competitive price. With favorable ratio between price and quality mobile operators are trying to attract as many consumers as they can and due to the economies of scale obtain better performances in doing business.

In the telecommunication industry, and its intensive development, the student population is considered as one of the most interesting segment to analyze notions of quality services and customer loyalty. In this paper, therefore, theoretical determinants of quality are tested in a study, conducted in the framework of a sample of a 1000 students at the University of Zagreb. Also, this research highlights the factors that determine the quality of service as well as the impact that it has when it comes to customer loyalty to a mobile operator.

**Keywords:** quality of services, telecommunication industry, customer loyalty, students, Croatia

## Popis literature

1. Alerić, D., (2007). Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga. *Tržište*, Vol XIX, br.1-2
2. Avelini Holjevac, I., (2005). Menadžment kvalitete i poslovna izvrsnost, Fojnica. 4. *Naučno stručni skup sa međunarodnim učešćem „KVALITET 2005“*., str. 117-124
3. Baković, T., Dužević, I., (2014). *Integrirani sustavi upravljanja*. Zagreb: Ekonomski fakultet Zagreb
4. Bellou, V., Andronikidis A., (2008). The impact of internal quality on customer service behaviour. *International Journal of Quality and Reliability Management*, Vol.25, No. 9, str. 943-954
5. Caruna, A., (2002). The effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, Vol.36, No. 7/8., str. 811-828
6. Coyles S., Gokey T.C., (2002). Customer retention is not enough. *The Marketing Quarterly*, No. 2., str. 101-105
7. Ekonomski institut Zagreb. (2013). *Sektorska analiza-Telekomunikacije*, Zagreb
8. Figenbaum, A.V., (1986). Total Quality Control. New York: McGraw
9. Grbac B. (2006). *Identitet marketinga*. Sveučilište u Rijeci - Ekonomski fakultet, Rijeka., str. 71
10. Jazvin, H., Omerović, A., (2007). Zadovoljstvo kupaca u ISO 9001:2000 i principima TQM-a, Neum, 5. *Naučno-stručni skup sa međunarodnim učešćem „KVALITET, 2007“*., str. 373-382
11. Juran, J. M., Gryna, F. M., (1999). Planiranje i analiza kvalitete. Zagreb: Mate d.o.o
12. Kotler, P., Keller K. L., (2008). *Upravljanje marketingom*. Zagreb: MATE d.o.o
13. Kuusik, A., Varblane, U., (2009). How to avoid customers leaving: the case of Estonian telecommunication industry. *Baltic Journal of Management*, Vol. 4., str. 66-79
14. Lazibat, T., (2009). *Upravljanje kvalitetom*. Zagreb: Znanstvena knjiga.
15. Leverin, A, Liljander, V.: (2006). Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty?. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24., str. 232-251
16. Marshall, G.W., Baker J., Finn, D.W., (1998). Exploring internal customer service quality. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13, No.4/5, str. 381-392

17. Ozretić Došen, Đ., (2002). Osnove marketinga usluga. Mikrorad: Zagreb
18. Paliaga, M., Strunje, Ž, Pezo, H., (2010). Primjena internog marketinga u poduzećima Republike Hrvatske. *Ekonomska misao i praksa*, Dubrovnik, str. 211-226
19. Rasopor, S., Žunić, C., Ribarić Aidone, E., (2013). Mjerenje zadovoljstva klijenta uslugama na kioscima u Rijeci. *Zbornik Sveučilišta u Rijeci*. Vol. 1, No. 1., str. 17-30
20. Šuman, S., Kovačević, A., Davidović, V., (2013). Norme kvalitete – još uvijek neiskorišten potencijal, *Zbornik Sveučilišta u Rijeci*, Vol., No. 1, str. 291-306
21. Tse, D. K., Wilton. P. C., (1988). Models of consumer satisfaction formation: An extension, *Journal of Marketing Research*, 25, str. 204-212
22. Uncles, M. D., Dowling, R. G., Hammond, K., (2003). Customer loyalty and customer loyalty program. *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20, No. 4., str. 294-316
23. Vranešević, T. (2000). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Golden marketing: Zagreb
24. [www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta](http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/kvaliteta), Svijet kvalitete – stručni portal o kvaliteti
25. [www.dzs.hr](http://www.dzs.hr), Državni zavod za statistiku
26. [www.hakom.hr](http://www.hakom.hr), Hrvatska agencija za poštu i elektroničke komunikacije (HAKOM),
27. <http://asq.org/glossary/q.html>, Američko udruženje za kvalitetu (ASQ),
28. [www.etfos.unios.hr](http://www.etfos.unios.hr), Elektrotehnički fakultet Sveučilišta u Osijeku

## **PRILOG**

Anketni upitnik

# Kvaliteta usluga i lojalnost potrošača u telekomunikacijskoj industriji

Anketa je napravljena u svrhu pisanja istraživačkog rada. Cilj rada je istražiti u kojoj mjeri kvaliteta usluga mobilnih operatera utječe na postizanje lojalnosti kod studentske populacije te jesu li studenti kao potrošači lojalni.

Anketa je anonimna i svi podaci prikupljeni anketom koristiti će se isključivo u svrhu pisanja ovog rada.

Studentice: Ana Krajnović i Petra Škrobot  
Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, diplomski studij, Trgovina

Mentor: [doc.dr.sc.](#) Tomislav Baković  
Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet, Katedra za Trgovinu  
Trg J. F. Kennedyja 6, 10 000 Zagreb

\* Required

1. **1. DOB \***

.....

2. **2. SPOL \***

*Mark only one oval.*

M

Ž

3. **3. Usluge kojeg mobilnog operatera trenutno koristite? \***

*Mark only one oval.*

BONBON

MULTIPLUS MOBILE

SIMPA

HRVATSKI TELEKOM

TELE2

TOMATO

VIPNET

4. **4. Koristite li usluge i drugih mobilnih operatera?**

*Mark only one oval.*

DA

NE

**5. 5. Koliko dugo koristite usluge Vašeg (primarnog) mobilnog operatera? \****Mark only one oval.*

- 1 – 6 mjeseci
- 6 – 12 mjeseci
- 1 – 2 godine
- 2 godine i više

**6. 6. Jeste li od početka korištenja mobilnih usluga ikada mijenjali svog mobilnog operatera?***Mark only one oval.*

- Da, jednom
- Da, dva i više puta
- Nisam mijenjao/la

**7. 7. Ukoliko ste mijenjali mobilnog operatera, koji su bili razlozi za to? (mogućnost višestrukog izbora)***Check all that apply.*

- Previsoka cijena
- Loša pokrivenost mrežom
- Nezadovoljstvo pruženom uslugom
- Nedovoljna briga za korisnika
- Other: .....

**8. 8. Ocijenite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama: \***

1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se, 3- nemam stav, 4- slažem se, 5- u potpunosti se slažem

*Mark only one oval per row.*

	1	2	3	4	5
Kod odabira mobilnog operatera najvažnija mi je kvaliteta usluge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kod odabira mobilnog operatera najvažnija mi je cijena usluge	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kod odabira mobilnog operatera važna mi je dostupnost 3G mreže	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kod odabira mobilnog operatera važna mi je mogućnost kupnje mobilnih uređaja po povoljnim cijenama	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kod odabira mobilnog operatera važna mi je max. brzina interneta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kod odabira mobilnog operatera važna mi je uključenost operatera u programe društveno odgovornog poslovanja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kod odabira mobilnog operatera važna mi je stručnost i ljubaznost zaposlenika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kod odabira mobilnog operatera važni su mi programi lojalnosti mobilnog operatera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kod odabira mobilnog operatera važan mi je sustav nagrađivanja lojalnih korisnika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**9. 9. Ocijenite stupanj slaganja sa sljedećim tvrdnjama \***

1- u potpunosti se ne slažem, 2- ne slažem se, 3- nemam stav, 4- slažem se, 5 –u potpunosti se slažem

*Mark only one oval per row.*

	1	2	3	4	5
Mala promjena cijena usluga mobilnog operatera neće utjecati na moju odluku o promjeni mobilnog operatera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Značajna promjena cijena usluga mobilnog operatera sigurno će dovesti do promjene mobilnog operatera	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

**10. 10. U kojem se cjenovnom rangu nalazi Vaš mobilni uređaj? \***

*Mark only one oval.*

- do 500 kn
- 500 – 1.000 kn
- 1.000 – 3.000 kn
- više od 3.000 kn

11. **11. Što za Vas predstavlja kvaliteta usluge mobilnog operatera?**
- .....

12. **12. Smatrate li da neki mobilni operateri izgrađuju imidž temeljen na kvaliteti usluge? \***

*Mark only one oval.*

DA

NE

13. **13. Ukoliko je Vaš odgovor na prethodno pitanje potvrđan, molimo navedite koji su to operateri**
- .....

---

Powered by

