

# MAPIRANJE KORISNIČKOG ISKUSTVA U USLUŽNOJ DJELATNOSTI

---

**Arbanas, Maja**

**Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni**

**2023**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **The Polytechnic of Rijeka / Veleučilište u Rijeci**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:125:309001>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-13**



*Repository / Repozitorij:*

[Polytechnic of Rijeka Digital Repository - DR PolyRi](#)



**VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Maja Arbanas

**MAPIRANJE KORISNIČKOG ISKUSTVA  
U USLUŽNOJ DJELATNOSTI**

diplomski rad

Rijeka, 2023



# **VELEUČILIŠTE U RIJECI**

Poslovni odjel

Stručni diplomski studij Poduzetništvo

## **MAPIRANJE KORISNIČKOG ISKUSTVA U USLUŽNOJ DJELATNOSTI**

diplomski rad

MENTOR

dr.sc.socio. Davor Širola, prof. struč. stud.

STUDENT

Maja Arbanas, bacc.oec.

MBS: 2423000035/21

Rijeka, 2023.

## Sažetak

Ovaj rad istražuje unapređenje procesa isporuke vrijednosti usluge u uslužnoj djelatnosti uređivanja noktiju putem mapiranja korisničkog iskustva. U dinamičnom poslovnom okruženju, izvanredna korisnička usluga postala je ključna za uspjeh uslužnih djelatnosti. U teoretskom dijelu opisan je proces i način stvaranja vrijednosti, lojalnosti i zadovoljstva potrošača. Također, obrazloženi su modeli ponašanja potrošača, vanjski i unutarnji čimbenici ponašanja potrošača na tržištu krajnje potrošnje te proces donošenja kupovnih odluka. U praktičnom dijelu opisane su posebnosti uslužne djelatnosti uređivanja noktiju te važnost primjene različitih dijagrama, u analizi poslovanja i ponašanja potrošača. Kroz postavljene hipoteze, utvrđene su statistički značajne razlike u iskustvima korisnika prije, za vrijeme i nakon korištenja usluga te s obzirom na demografske karakteristike i učestalost korištenja. Mape putovanja dvaju skupina korisnika pružaju detaljan uvid u postojeće stanje i razlike u percepcijama ostalih i 'vlastitih' korisnika salona za nokte, kroz tri faze procesa usluživanja (prije, za vrijeme i nakon). Rezultati empirijskog istraživanja omogućuju usporedbu s konkurentima u svakoj fazi. Mape su ilustrirane slikovitim prikazom dodirnih točaka, prikazujući ključne dijelove procesa, korisničke misli, osjećaje, 'muke' i ciljeve. Pregledom rezultata, uočavaju se prednosti i nedostaci istraživanih cjelina, pružajući priliku za dublje analize i zaključke te potencijalne promjene u procesu usluživanja klijenata salona za nokte.

**Ključne riječi:** korisničko iskustvo, mapa putovanja potrošača, isporuka visoke vrijednosti, uslužne djelatnosti, djelatnost uređivanja noktiju

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1. Problem i predmet .....	1
1.2. Svrha i cilj.....	1
1.3. Hipoteze rada.....	2
1.4. Znanstvene metode .....	2
1.5. Struktura rada .....	2
<b>2. Važnost isporuke vrijednosti potrošačima</b> .....	<b>3</b>
2.1. Percipirana vrijednost kupca .....	4
2.2. Isporuka visoke vrijednosti.....	6
2.3. Zadovoljstvo kupaca.....	6
<b>3. Posebnosti ponašanja potrošača na tržištu krajnje potrošnje</b> .....	<b>10</b>
3.1. Modeli ponašanja potrošača krajnje potrošnje .....	10
3.1.1. Ekonomski i opći modeli ponašanja .....	11
3.1.2. Bihevioristički modeli ponašanja.....	11
3.2. Utjecaj okruženja na ponašanje potrošača.....	14
3.2.1. Kulturni čimbenici .....	15
3.2.2. Gospodarski čimbenici .....	17
3.2.3. Društveni čimbenici.....	17
3.2.4. Osobni čimbenici .....	19
3.3. Utjecaj psiholoških procesa .....	21
3.3.1. Motivacija .....	21
3.3.2. Percepcija.....	24
3.3.3. Učenje i pamćenje.....	25
3.3.4. Stavovi .....	25
3.4. Proces odlučivanja o kupnji.....	26
3.4.1. Spoznaja problema.....	26
3.4.2. Traženje informacija .....	27
3.4.3. Procjena alternativa.....	29
3.4.4. Donošenje odluke o kupnji .....	30

3.4.5. Poslijekupovno ponašanje.....	31
3.5.    Uslužne djelatnosti .....	32
3.5.1. Karakteristike usluga .....	33
3.5.2. Holistički marketing .....	35
3.5.3. Kvaliteta usluga .....	36
<b>4.    Analiza korisničkog iskustva kroz mapu putovanja .....</b>	<b>39</b>
4.1.    Vrste dijagrama.....	40
4.2.    Mapa putovanja potrošača .....	44
4.3.    Djelatnost uređivanja noktiju.....	52
4.4.    Mapiranje iskustva korisnika salona za nokte u Hrvatskoj .....	55
4.4.1. Rezultati istraživanja.....	56
<b>5.    Zaključak.....</b>	<b>66</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>69</b>
<b>Popis shema .....</b>	<b>75</b>
<b>Popis slika.....</b>	<b>76</b>
<b>Popis tablica .....</b>	<b>77</b>
<b>Popis priloga.....</b>	<b>78</b>

## **1. Uvod**

U današnjem dinamičnom poslovnom okruženju, pružanje izvanredne korisničke usluge postalo je ključni faktor za uspjeh uslužnih djelatnosti. Na tržištu krajnje potrošnje, gdje se konkurencija neprestano povećava, tvrtke su sve više svjesne važnosti isporuke vrijednosti svojim potrošačima kako bi zadovoljile njihove potrebe i očekivanja.

### **1.1. Problem i predmet**

Problem rada obuhvaća pitanja o pružanju izvanredne korisničke usluge i isporuci visoke vrijednosti potrošačima u tom dinamičnom poslovnom okruženju, kako bi se postigao uspjeh uslužnih djelatnosti.

Predmet istraživanja predstavlja unapređivanje procesa isporuke vrijednosti usluge u djelatnosti uređivanja noktiju uz pomoć mapiranja korisničkog iskustva, kroz tzv. mapu korisničkog puta (eng.: *customer journey mapping*).

### **1.2. Svrha i cilj**

Svrha ovog diplomskog rada jest pružiti čitateljima sveobuhvatan uvid u područje mapiranja korisničke usluge u uslužnim djelatnostima. Kroz isticanje važnosti isporuke vrijednosti potrošačima, posebnosti potrošača na tržištu krajnje potrošnje, upravljanja uslužnim djelatnostima i analizu korisničkog iskustva, rad će pružiti relevantne spoznaje i praktične smjernice za tvrtke koje žele unaprijediti svoje poslovanje i izgraditi snažan odnos s potrošačima.

Cilj ovog rada je mapirati korisničku uslugu u uslužnoj djelatnosti uređivanja noktiju s posebnim naglaskom na isporuku vrijednosti potrošačima. Razmatrat će se posebnosti potrošača na tržištu krajnje potrošnje te analizirati iskustva, ponašanje, očekivanja i percepcije korisnika salona za uređivanje noktiju pomoću kojih će se mapirati korisničko iskustvo i identificirati dodirne točke.



### **1.3. Hipoteze rada**

U ovome radu postavljene su četiri hipoteze koje će se analizirati kako bi se dobio dublji uvid u problem rada i istražili važni aspekti isporuke vrijednosti korisnicima u uslužnoj djelatnosti uređivanja noktiju.

Prva hipoteza (H1) usmjerena je na usporedbu iskustava 'vlastitih' korisnika salona za nokte s korisnicima ostalih salona, prije, za vrijeme i nakon korištenja usluga.

Druga hipoteza (H2) istražuje potencijalne statistički značajne razlike u iskustvima korisnika na temelju demografskih varijabli.

Treća hipoteza (H3) analizira povezanost između učestalosti korištenja usluga salona za nokte i iskustava korisnika prije, za vrijeme i nakon korištenja.

Na kraju, četvrta hipoteza (H4) usmjerena je na usporedbu iskustava 'vlastitih' korisnika salona za nokte s obzirom na njihov status kao redovnih, novih, povratnih ili bivših korisnika.

### **1.4. Znanstvene metode**

Metode koje će se koristiti u ovom diplomskom radu su deskriptivna metoda te kvantitativna istraživačka metoda (anketiranje) te deskriptivna i inferencijalna statistika.

### **1.5. Struktura rada**

U prvom dijelu rada istaknut će se važnost isporuke vrijednosti potrošačima, kako potrošači percipiraju vrijednost te zašto je bitno njihovo zadovoljstvo.

U drugom dijelu rada, istaknut će se posebnosti potrošača na tržištu krajnje potrošnje kako bi se dobio dublji uvid u njihove potrebe, preferencije i očekivanja. U dijelu upravljanja uslužnim djelatnostima proučit će se njihova uloga u ekonomiji, koje su karakteristike usluga te zašto je važno upravljati kvalitetom usluge.

U praktičnom dijelu rada, provest će se analiza korisničkog iskustva kroz mapu putovanja potrošača, fokusirana na jednu od uslužnih djelatnosti - uslugu uređivanja noktiju.

U nastavku rada, detaljnije će se istražiti navedene teme kako bi se dobila cjelovitu sliku o mapiranju korisničke usluge u uslužnim djelatnostima.

## 2. Važnost isporuke vrijednosti potrošačima

Tvrtke se u današnje vrijeme suočavaju s konkurencijom jačom nego ikad i stoga dobar marketing postaje sve važniji dio poslovnog uspjeha. „Financijski uspjeh često ovisi o marketinškoj sposobnosti. Financije, operativa, računovodstvo i ostale poslovne funkcije nisu važne ukoliko ne postoji dovoljna potražnja za proizvodima i uslugama, čime tvrtka ostvaruje dobit (Kotler, Keller, 2008, 4).“

Ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje obuhvaća aktivnosti i odluke pojedinaca koji kupuju proizvode za osobnu upotrebu. Na tržištu krajnje potrošnje sudionici su potrošači i ponuđači. Potrošači su fizičke osobe i kućanstva koji kupuju proizvode za zadovoljavanje svojih potreba, dok se na tržištu nude širok raspon proizvoda za osobnu ili kućnu upotrebu. Terminologija kao što su kupac, potrošač ili korisnik se često koriste kao sinonimi, ali je važno razlikovati njihova značenja. Tradicionalno, potrošač se odnosi na krajnjeg korisnika, dok se kupac odnosi na osobu koja obavlja kupovinu za drugu osobu. Međutim, u mnogim slučajevima kupac i potrošač su ista osoba. Također se koriste i pojmovi korisnik i klijent za označavanje osobe koja koristi određene proizvode ili usluge. U svakodnevnom govoru se mogu koristiti različiti pojmovi ovisno o situaciji, kao što su član, pacijent, pretplatnik, posjetitelj, štediša itd. (Grbac, Lončarić, 2010, 21-22).

Marketing i ponašanje potrošača su nerazdvojne koncepcije, obuhvaćajući razmjenu vrijednosti između ponude i potražnje. Marketing, kao poslovni koncept, usko je povezan s ponašanjem potrošača, jer oba koncepta uključuju proces razmjene između dviju strana - prodavača i potrošača (Grbac, Lončarić, 2010, 18-19).

Potrošači su izuzetno educirani i informirani, te posjeduju alate i resurse kojima provjeravaju tvrdnje tvrtki i traže vrhunsku zamjenu za svoje potrebe. Upravo zbog toga, donošenje konačne odluke za njih postaje složen proces. Potrošači povećavaju vrijednost. Svjesni su vrijednosti koju žele dobiti, ali istovremeno moraju uzeti u obzir troškove pretraživanja, ograničeno znanje, mobilnost i prihode. Također, pažljivo procjenjuju različite ponude kako bi izračunali koja će im pružiti najveću percipiranu vrijednost, a zatim djeluju u tom smjeru. Ključno je naglasiti da zadovoljstvo kupca i vjerojatnost ponovne kupnje ovise o tome da li je ponuda u skladu s njihovim očekivanjima ili ne (Kotler, Keller, 2008, 141).

U današnje vrijeme, kupci se ne podređuju poslovanju poduzeća, već poduzeća trebaju shvatiti kako se uklopiti u živote svojih kupaca. To zahtijeva promjenu mentalnog sklopa, gdje

poduzeća moraju staviti naglasak na perspektivu kupca i prilagoditi svoje strategije prema tome. Radi se o stavljanju kupca u središte i usklađivanju poslovnih praksi kako bi se zadovoljile njihove potrebe i očekivanja (Kotler, Keller, 2008, 139 ).

Ljudi očekuju korist kada koriste proizvode i usluge organizacije. Oni žele postići ciljeve, riješiti probleme ili doživjeti emocije. Smatraju li da je ta korist vrijedna, zauzvat daju novac, vrijeme ili pažnju. Kako bi organizacije bile uspješne, moraju ostvariti vrijednost iz svojih ponuda. Vrijednost se nalazi na sjecištu interakcije između ljudi i organizacije (shema 1). Stvaranje vrijednosti je dvosmjerno i ovisi o tome kako organizacija zadovoljava potrebe pojedinaca na tržištu. Stvaranje rješenja fokusiranjem na interakciju između pojedinaca i organizacija predstavlja perspektivu koja se naziva dizajn usmjeren na vrijednost (Kalbach, 2021, 3).

Shema 1. Vrijednost - sjecište pojedinaca i ponude organizacije



Izvor: prilagodba autorice prema Kalbach, 2021, 3

## 2.1. Percipirana vrijednost kupca

Percipirana vrijednost za kupca (engl. *customer perceived value – CPV*) odnosi se na razliku između kupčeve procjene svih koristi i troškova određene ponude i procjene mogućih alternativa (shema 2). Kupac procjenjuje ukupnu vrijednost (engl. *total customer value*) koju očekuje od određene tržišne ponude, što uključuje ekonomske, funkcionalne i psihološke koristi. S druge strane, ukupni troškovi za kupca (engl. *total customer cost*) obuhvaćaju sve

troškove koje očekuje tijekom evaluacije, nabave, korištenja i raspolaganja ponudom, uključujući novčane, vremenske, energetske i psihološke troškove (Kotler, Keller, 2008, 141).

Shema 2. Odrednice vrijednosti isporučene kupcu



Izvor: prilagodba autorice prema Kotler, Keller, 2008, 141

Percipirana vrijednost za kupca temelji se na razlici između koristi i troškova za različite izbore. Kupci traže optimalnu ravnotežu između koristi i troškova kako bi odabrali ponudu s najvećom ukupnom vrijednošću u skladu s njihovim očekivanjima i ograničenjima. Prodavači trebaju procijeniti ukupnu vrijednost za kupca i ukupne troškove kako bi poboljšali svoju ponudu i povećali profitabilnost. Ako prodavač nema prednost u percipiranoj vrijednosti, može povećati ukupnu vrijednost za kupca ili smanjiti kupcu ukupne troškove poboljšanjem karakteristika proizvoda, kvalitete usluge, interakcije s osobljem ili brendom te smanjenjem cijene i pojednostavljenjem procesa. Razumijevanje percipirane vrijednosti za kupca omogućuje prodavačima da donesu strategijske odluke kako bi poboljšali svoju konkurentnost na tržištu. Prilagodba ponude u skladu sa saznanjima omogućuje prodavačima da stvore održivu prednost i zadovolje potrebe kupaca na najbolji mogući način (Kotler, Keller, 2008, 141-142).

## **2.2. Isporuca visoke vrijednosti**

Isporuca visoke vrijednosti za klijente igra ključnu ulogu u stvaranju lojalnosti klijenata prema određenim markama ili tvrtkama. Lojalnost se definira kao sklonost ponovnoj kupnji ili korištenju određenog proizvoda ili usluge unatoč situacijskim i tržišnim utjecajima koji bi mogli dovesti do promjene ponašanja. Ključni faktor za postizanje visoke lojalnosti je isporuka visoke vrijednosti za klijente, što podrazumijeva cjelokupni niz prednosti koje tvrtka obećava pružiti. Ponuda vrijednosti nije samo temeljno pozicioniranje ponude, već je iskaz cjelokupnog iskustva koje kupac može očekivati od tvrtke. Marka mora biti nositelj obećanja o ukupnom iskustvu, ali ostvarivanje tog obećanja ovisi o sposobnosti tvrtke da učinkovito upravlja svojim sustavom isporuke vrijednosti. Sustav isporuke vrijednosti obuhvaća sva iskustva koja kupac proživljava tijekom dobivanja i korištenja ponude (Kotler, Keller, 2008, 143).

Mnoge tvrtke ne uspijevaju uskladiti vrijednost svoje marke s vrijednošću za kupce, stvarajući tako jaz između njih. Marketinški stručnjaci često se fokusiraju na imidž proizvoda umjesto na stvarnu učinkovitost. Unatoč njihovim naporima da istaknu razliku između svoje marke i drugih, postižu relativno malen uspjeh u pružanju karakteristične vrijednosti kupcima. Važno je da marketinški stručnjaci posvete jednak dio vremena utjecanju na osnovne poslovne procese tvrtke kao i oblikovanju profila marke kako bi kupcima zaista isporučili obećanu vrijednost (Kotler, Keller, 2008, 143).

Tvrtke također, često postaju toliko usredotočene na vlastite procese da zaboravljaju obratiti pažnju na tržišta kojima pružaju usluge. Stavljanje operativne učinkovitosti na prvo mjesto često prevladava nad zadovoljstvom kupaca. Mnogi jednostavno nisu svjesni kroz što njihovi kupci prolaze. No, u današnjem svijetu, ne prilagođavaju se kupci poslovanju, nego se poslovanje mora prilagoditi životu svojih klijenata. To zahtijeva promjenu načina razmišljanja i pristupa poslovanju (Kalbach, 2021, 1).

## **2.3. Zadovoljstvo kupaca**

Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo kupca nakon kupnje ovisi o tome kako se ponuda podudara s očekivanjima. Zadovoljstvo je rezultat usporedbe percipiranih karakteristika proizvoda s očekivanjima kupca. Ako izvedba ispunjava očekivanja, kupac je zadovoljan, dok

je nezadovoljan ako ne ispunjava. Tvrtke se trude stvoriti visoko zadovoljstvo kupaca, ali to nije njihov krajnji cilj. Povećanje zadovoljstva kupaca može rezultirati smanjenjem dobiti. Tvrtke imaju razne interesno-utjecajne skupine, poput zaposlenika, trgovaca, dobavljača i dioničara. Trebaju upravljati na način da isporuče visoko zadovoljstvo kupaca, ali istovremeno i prihvatljivo zadovoljstvo drugim interesnim skupinama, ovisno o njihovom udjelu (Kotler, Keller, 2008, 144).

Očekivanja kupca oblikuju se na temelju prethodnog iskustva, savjeta drugih ljudi te informacija i obećanja marketinških stručnjaka i konkurencije. Ako su očekivanja postavljena previsoko, kupac može biti razočaran, dok preniska očekivanja mogu rezultirati nedovoljnim privlačenjem novih kupaca. Uspješne tvrtke povećavaju očekivanja kupaca, ali istovremeno isporučuju adekvatnu uslugu. Odluka klijenta o lojalnosti ili odbacivanju temelji se na mnogim malim kontaktima s tvrtkom, a da bi ti mali kontakti doprinijeli lojalnosti kupca, tvrtke moraju pružiti iskustvo koje je povezano s njihovom markom, poznato kao "*branded customer experience*" (Kotler, Keller, 2008, 144).

Mjerenje zadovoljstva klijenata ima ključnu ulogu u zadržavanju klijenata. Vrlo zadovoljni klijenti obično ostaju lojalni dulje vrijeme, kupuju više proizvoda (novih ili unaprijeđenih), pozitivno govore o tvrtki i njezinim proizvodima, manje su zainteresirani za konkurentske marke i manje su osjetljivi na cijene. Također, takvi klijenti donose ideje vezane uz proizvod ili uslugu tvrtke i jeftinije ih je zadovoljiti nego privući nove klijente jer je poslovanje već uhodano (Kotler, Keller, 2008, 145).

Postoje razni načini za mjerenje zadovoljstva klijenata. Jedan od njih je provođenje periodičnih anketa kako bi se redovito pratilo zadovoljstvo klijenata. Kroz te ankete mogu se postavljati dodatna pitanja koja će mjeriti namjeru klijenata za ponovnom kupovinom te njihovu voljnost i želju za preporukom tvrtke ili marke. Također, tvrtke mogu pratiti stopu gubitka klijenata i kontaktirati one koji su prestali kupovati ili su prešli na druge dobavljače kako bi saznali razloge za to. Dodatno, tvrtke mogu angažirati tajne kupce koji se pretvaraju da su potencijalni kupci te izvještavaju o svojim iskustvima pri kupovini proizvoda tvrtke i konkurencije, pružajući povratne informacije o prednostima i nedostacima koje su primijetili (Kotler, Keller, 2008, 146)

Pri ispitivanju zadovoljstva kupaca, Reicheld smatra da je ključno postaviti jedno pitanje: „Biste li ovaj proizvod ili uslugu preporučili prijatelju?“ Prema njemu, spremnost kupca da preporuči proizvod ovisi o tome kako su ga zaposlenici tretirali, što je rezultat svih

funkcionalnih područja koja doprinose korisničkom iskustvu (Reichheld, 2003, 46-54). Za tvrtke koje stavljaju klijenta u središte svog poslovanja, zadovoljstvo klijenata predstavlja ne samo cilj, već i sredstvo marketinške strategije. U današnjem dobu, tvrtke moraju pokazati posebno zanimanje za zadovoljstvo klijenata jer se putem interneta brzo šire i negativne i pozitivne informacije. Tvrtke koje uspiju postići visoku razinu zadovoljstva klijenata aktivno se trude da to sazna njihova ciljna publika (Kotler, Keller, 2008, 146).

Vrijednost za klijenta je ključni fokus za tvrtke i obuhvaća različite marketinške koncepte poput izravnog marketinga, kvalitete usluge i odnosa s klijentima. Važno je razumjeti kako vrijednost za klijenta doprinosi ukupnoj vrijednosti tvrtke prema dioničarima. Očekivana doživotna vrijednost postojećih i novih klijenata može se promatrati kao temeljni model za izračunavanje vrijednosti za klijenta. Međutim, taj model može biti proširen uključivanjem drugih faktora poput rizika klijenata, usmenog prijenosa informacija i konkurencije. Journal of Service Research (2002) je objavio posebno izdanje posvećeno vrijednosti za klijenta, koje ističe važnost upravljanja vrijednostima za klijenta. Ključni elementi uključuju prikupljanje podataka o klijentima na industrijskoj razini, praćenje utjecaja marketinga na financijske izvještaje, prilagođavanje budućih prihoda i povećanje vrijednosti povlastica za kupce. Također je važno uskladiti organizaciju s aktivnostima upravljanja odnosima s klijentima te poštovati osjetljivost informacija o klijentima. Konačno, implementacija upravljanja odnosima s klijentima – CRM-a (eng. *customer relationship management*) treba obuhvatiti sve poslovne procese koji utječu na kupce i razviti odgovarajuću tehnologiju za poboljšanje usluge (Kotler, Keller, 2008, 151).

**Tržišna vrijednost** je subjektivna procjena korisnika o ponudi u odnosu na trošak. Kvaliteta, cijena i praktičnost su ključni faktori. Svaka industrija mora identificirati specifične čimbenike za poboljšanje, diferencirati i kompleksni proizvodi stvaraju najveću vrijednost. Stoga, tržišna vrijednost ima najveći utjecaj na stvaranje vrijednosti za korisnike na poslovnom tržištu (Kotler, Keller, 2008, 151).

**Vrijednost odnosa** je vezana za emocionalnu povezanost klijenta s markom, neovisno o objektivnim ili subjektivnim procjenama. Kod ove vrijednosti ključni su programi lojalnosti, nagradni programi, odnosi s klijentima, zajednice i edukacija. Osobni odnosi i navika igraju veliku ulogu u održavanju suradnje s klijentom (Kotler, Keller, 2008, 151).

Tvrtke koje žele uspostaviti čvrste odnose s klijentima trebaju uspostaviti suradnju među odjelima za planiranje i upravljanje zadržavanjem klijenata i održavati njihovo zadovoljstvo,

slušati "glasa klijenata" i uključiti njihove potrebe u poslovne odluke, stvoriti nadmoćne proizvode, usluge i iskustva za ciljano tržište, organizirati baze podataka o potrebama klijenata, omogućiti jednostavni kontakt klijenata s odgovarajućim osobljem te nagrađivati najbolje zaposlenike. Ovi koraci pomažu u izgradnji čvrstih odnosa s klijentima i osiguravaju njihovo dugoročno zadovoljstvo i lojalnost (Kotler, Keller, 2008, 160).



### **3. Posebnosti ponašanja potrošača na tržištu krajnje potrošnje**

Glavni cilj marketinga je zadovoljiti potrebe i želje klijenata, nadmašiti konkurenciju. Proučavanje potrošačkog ponašanja istražuje kako pojedinci, grupe i organizacije biraju, kupuju i koriste proizvode ili usluge. Analiza potrošača pruža vrijedne uvide za poboljšanje proizvoda, postavljanje cijena, razvoj marketinških kanala i oblikovanje poruka. Marketing stručnjaci prate nove trendove kako bi postigli uspjeh. Duboko razumijevanje potrošača omogućuje tvrtkama plasiranje odgovarajućih proizvoda na tržište (Kotler & Keller, 2008, 173).

Potrošačko ponašanje, kao svako drugo ljudsko ponašanje, predstavlja izuzetno kompleksnu pojavu koju je teško uklopiti u sveobuhvatan i jednostavan model. Ipak, iako nisu posve precizni, takvi pojednostavljeni modeli pružaju značajnu pomoć pri istraživanju i tumačenju potrošačkog ponašanja. Glavni fokus istraživanja potrošačkog ponašanja je razumijevanje procesa donošenja kupovnih odluka (Milas, 2007, 55).

#### **3.1. Modeli ponašanja potrošača krajnje potrošnje**

Kroz općenite i jednostavne modele, znanstvenici pokušavaju prikazati skup čimbenika i procesa koji utječu na ponašanje potrošača tijekom procesa kupnje. S obzirom na veliki broj utjecaja koji dolaze iz okruženja i individualnih obilježja potrošača, znanstvenici primjenjuju metodu teorijske apstrakcije kako bi složene pojave prikazali na što jednostavniji način. Svjesni su da nije moguće u potpunosti obuhvatiti sve utjecaje, stoga se fokusiraju na najvažnije i najznačajnije aspekte potrošačkog ponašanja (Grbac, Lončarić, 2010, 54). „U svojem krajnjem pojednostavljenju model se može svesti na međudjelovanje triju sastavnica: osobina pojedinca (prije svih emocija i kognicija), njegova ponašanja i okoline (Milas, 2007, 29).“

„Moguće je istaknuti tri vrste koristi od primjene modela ponašanja potrošača: omogućavaju bolje razumijevanje potrošača, predstavljaju referentni okvir budućih istraživanja jer ukazuju na nedostatke u znanju i razumijevanju i postavljaju temelje informacijskih sustava za razvoj marketing strategija (Grbac, Lončarić, 2010, 54).“ U literaturi se može pronaći raznolik niz modela ponašanja potrošača, uključujući ekonomske modele, opće modele ponašanja i biheviorističke modele.

### **3.1.1. Ekonomski i opći modeli ponašanja**

Ekonomski modeli ponašanja potrošača predstavljaju mikroekonomske i makroekonomske modele. Mikroekonomski modeli imaju svoje temelje u konceptu granične korisnosti. Pretpostavka je da svaki proizvod koji potrošač kupuje donosi određenu korist ili zadovoljstvo. Najveće zadovoljstvo se postiže prilikom kupnje prvog proizvoda. Svaka dodatna jedinica istog proizvoda donosi sve manju razinu zadovoljstva ili koristi. Konačno, potrošač prestaje kupovati taj proizvod jer je njegova potreba za njim zadovoljena. Ova zakonitost poznata je kao zakon opadajuće koristi. Model polazi od pretpostavke da potrošač donosi racionalne zaključke i da ga motivira korisnost određenih dobara. Međutim, ovaj model ne uzima u obzir druge faktore koji utječu na ponašanje potrošača i proces kupovine.

Makroekonomski model potrošnje usredotočuje se na ponašanje velikih skupina kupaca umjesto na pojedinačno djelovanje. Uključuje razmatranje kategorija poput nacionalnog dohotka, potrošnje, štednje i investicija. Iako makroekonomski model ne objašnjava ponašanje pojedinaca prilikom kupovine, marketinški stručnjaci ipak trebaju uzeti u obzir faktore poput dohotka, sklonosti potrošača prema štednji ili potrošnji, jer to su čimbenici koji utječu na kupovnu moć i potražnju potrošača na tržištu krajnje potrošnje (Grbac, Lončarić, 2010, 55).

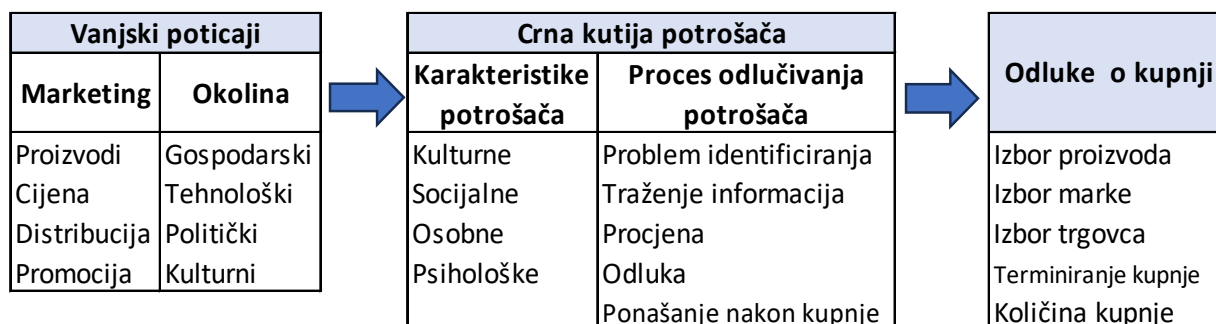
Opći modeli ponašanja potrošača ne fokusiraju se na objašnjavanje kako potrošači djeluju na tržištu, već se bave razmatranjem psiholoških kategorija povezanih s ljudskim reakcijama. Ti modeli su korisni za proučavanje unutarnjih faktora koji utječu na ponašanje potrošača (Grbac, Lončarić, 2010, 55).

### **3.1.2. Bihevioristički modeli ponašanja**

Bihevioristički modeli ponašanja, nastali na temeljima općih modela, mogu biti jednostavni i složeni, a cilj im je razjasniti utjecaj raznih čimbenika na krajnji ishod odnosno ponašanje potrošača. Model "crne kutije" objašnjava proces odlučivanja u kupnji, temeljeći se na biheviorističkom pristupu. Ovaj pristup fokusira se na subjektivni svijet čovjeka, odnosno ljudski um čija dinamika i mehanizam djelovanja su nepoznati. Model je postao popularan kada je Philip Kotler primijenio logiku „crne kutije“ u modelu poticaj-reakcija kako bi objasnio

djelovanje utjecajnih veličina na ponašanje u kupnji (Grbac, Lončarić, 2010, 55). Kotlerov model ponašanja prikazan je u shemi 3.

Shema 3. Kotlerov model ponašanja potrošača



Izvor: Grbac, Lončarić, 2010, 56

Marketinški stručnjaci imaju zadatak razumjeti što se događa unutar uma kupca – crne kutije, između vanjskih utjecaja i odluka o kupnji. Model se sastoji od tri dijela, ulaznih podataka – poticaja, crne kutije potrošača i izlaznih podataka – reakcija tj. odluka o kupnji. Ulazni podaci obuhvaćaju sve faktore i događaje koji utječu na ponašanje potrošača. To je najčešće povezano s marketing miksom, tj. ponudom koju tvrtka nudi na tržištu potrošača, ali i s vanjskim utjecajima. Crna kutija, odnosno um potrošača, sastoji se od dvije komponente: karakteristika potrošača koje utječu na to kako će on percipirati podražaje iz okoline i reagirati na njih, te procesa donošenja odluka o kupnji. Marketinški stručnjaci su zainteresirani za konačni ishod, odnosno reakcije potrošača koje uključuju donošenje odluka o izboru proizvoda, marke, trgovca, vremenu kupnje i količini (Grbac, Lončarić, 2010, 56).

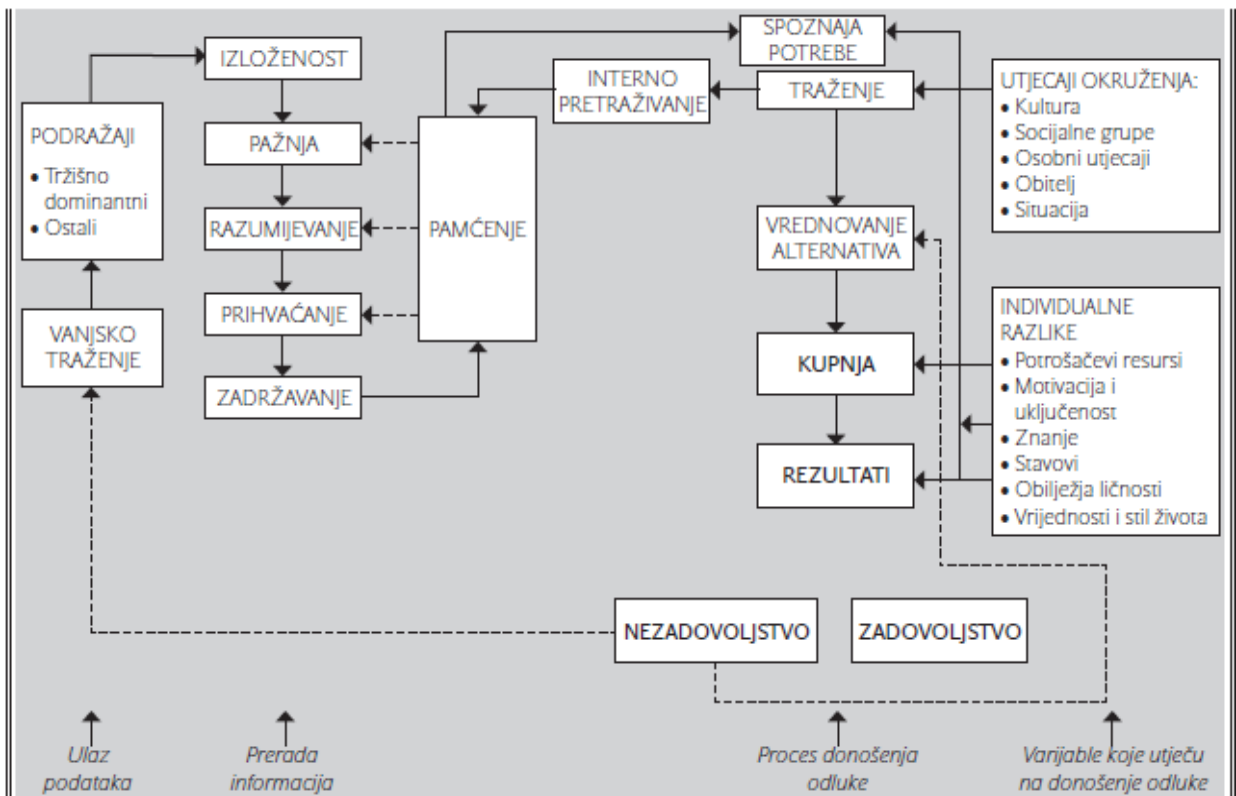
**Model Engela, Blackwella i Miniarda** jedan je od poznatih i široko prihvaćenih teorijskih modela koji je koristan za razumijevanje ponašanja potrošača i procesa donošenja odluka o kupnji. Temelji modela su na spoznajama o različitim utjecajima na ponašanje potrošača te je koristan za dublje razumijevanje složenosti procesa donošenja odluka na tržištu krajnje potrošnje.

Na shemi 4 prikazano je da se sastoji od četiri međusobno povezana dijela (Grbac, Lončarić, 2010, 57):

- ulaznih podataka,

- prerade informacija,
- procesa donošenja odluke o kupnji i,
- varijabli koje utječu na donošenje odluke o kupnji.

Shema 4. Model Engel, Kollat, Blackwell



Izvor: Grbac, Lončarić, 2010, 58

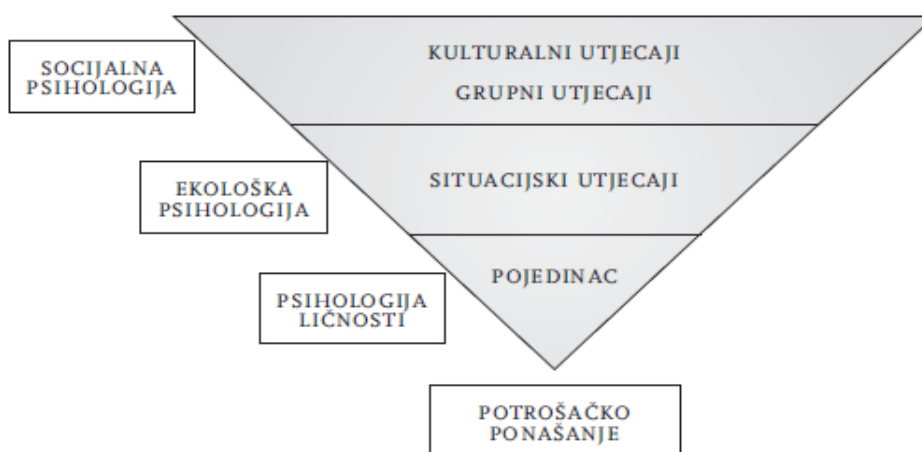
Ovi dijelovi zajedno čine cjelinu koja odražava složenost procesa donošenja odluka o kupnji na tržištu krajnje potrošnje. Model se sastoji od faza procesa donošenja odluke o kupnji. Počinje spoznajom problema i utjecajima iz okruženja, individualnim obilježjima i pamćenjem. Potrošač prikuplja informacije iz vanjskih izvora i sjećanja kako bi donio odluku. Proces prerade informacija igra ključnu ulogu tokom odlučivanja, uključujući izloženost, pažnju, razumijevanje, prihvaćanje i pamćenje informacija. Nakon toga slijedi evaluacija alternativa prema kriterijima i pravilima odlučivanja. Potrošač odabire rješenje, provodi kupnju, a zatim slijedi poslijekupovno ponašanje, u kojem se uspoređuje proizvod s očekivanjima, što može rezultirati zadovoljstvom ili nezadovoljstvom. Model je primjenjiv u mnogim situacijama na

tržištu krajnje potrošnje jer jasno prikazuje ključne aspekte i veze u ponašanju potrošača. Koristan je alat u istraživanju ponašanja potrošača (Grbac, Lončarić, 2010, 57).

### 3.2. Utjecaj okruženja na ponašanje potrošača

Ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje pod utjecajem je raznih čimbenika. Marketinški stručnjaci žele razumjeti koliki je utjecaj pojedinih čimbenika na ponašanje potrošača kako bi se brže i učinkovitije prilagodili njihovim potrebama i ponašanju. Ti utjecaji dolaze iz okruženja u kojem potrošač živi i djeluje, kao i iz unutarnjih psiholoških procesa i osobnih varijabli. Odnos okruženja i osobnih odrednica prikazan je na shema 5.

Shema 5. Odnos okolinskih i osobnih odrednica potrošačkog ponašanja



Izvor: Milas, 2007, 141

Ponašanje potrošača može se promatrati na tri razine: individualnoj razini, razini mikrookruženja i razini makrookruženja. Na individualnoj razini uključuje proučavanje psiholoških procesa koji utječu na određeno ponašanje i procese donošenja odluka prilikom kupovine. Psihološki procesi predstavljaju motivaciju, percepciju, obradu informacija, učenje i pamćenje, osobine ličnosti, stavove i ponašanje, koji su jedinstveni za svakog pojedinca. Pod utjecaje iz mikrookruženja potrošača spadaju odnosi potrošača s drugim subjektima u njihovom okruženju, poput obitelji i referentnih grupa, kao i utjecaj marketinga kojem su izloženi

potrošači. Na razini makrookruženja potrošači su prilikom kupovine pod utjecajem kulture, gospodarstva, demografije, geografije, društva i politika (Grbac, Lončarić, 2010, 61).

### **3.2.1. Kulturni čimbenici**

Kultura, potkulture i društvene klase imaju izuzetan utjecaj na ponašanje potrošača pri procesu kupnje (Kotler, Keller, 2008, 174). Kulturno okruženje snažno utječe na ponašanje potrošača definiranjem pravila ponašanja, oblikovanjem životnog stila, određivanjem vrijednosti i utjecajem na njihove navike, stavove i preferencije. Marketinški stručnjaci moraju biti svjesni kulturnih razlika, posebno u marketinškoj komunikaciji. Nepoznavanje kulturnih obrazaca može imati ozbiljne posljedice za poslovni subjekt, posebno ako se planira nastup na stranom i nepoznatom tržištu. Osim prilagodbe marketinškog miksa kulturnom okruženju, marketinški stručnjaci također oblikuju nove društvene vrijednosti i životne stilove potrošača (Grbac, Lončarić, 2010, 68 )

#### *3.2.1.1. Kultura*

Kultura je temeljna odrednica koja oblikuje želje i ponašanje pojedinca. Odrastanjem, kroz obitelj i druge ključne institucije, dijete prihvaća određen sustav vrijednosti, predodžbe, sklonosti i ponašanja (Kotler, Keller, 2008, 174). Ona je produkt interakcije triju nezavisnih sustava koji čine ljudi. Ti sustavi uključuju ideološki sustav koji sadrži ideje, vjerovanja, vrijednosti i način razmišljanja koji oblikuju percepciju prihvatljivog i neprihvatljivog ponašanja; tehnološki sustav koji uključuje vještine, snage i umijeća koja omogućuju ljudima stvaranje materijalnih dobara te organizacijski sustav koji osigurava koordinaciju ljudskog ponašanja u aktivnostima s drugim ljudima, bilo putem obitelji, društvenih klasa ili drugih oblika organizacije. Također, kultura predstavlja zajedničku vrijednost organiziranih skupina ljudi. Pripadnici tih skupina prihvaćaju vrijednosti koje oblikuju njihovo ponašanje. To je posebno vidljivo u obitelji, najmanjoj skupini koja dijeli zajedničke vrijednosti. Počevši od ranog djetinjstva, kultura se prenosi s generacije na generaciju, Djeca, kao članovi obitelji, usvajaju načine djelovanja, stvaranja, razmišljanja i osjećanja. To je posebno važno u kontekstu potrošačkog ponašanja, jer već u ranoj dobi razvijaju navike i prihvaćaju obrasce ponašanja

koje su naučili od roditelja. Primjerice, ako su naučili kod kuće doručkovati zdravo, razvit će naviku jutarnjeg zdravog obroka. Neki autori tvrde da se učenje potrošačkih navika započinje već u dobi od četiri godine.

Kulturne vrijednosti koje utječu na ponašanje potrošača mogu se podijeliti u tri kategorije: vrijednosti usmjerene prema drugima koje se odnose na društvene odnose među pojedincima i skupinama; vrijednosti usmjere prema okolini koje obuhvaćaju društvene odnose u ekonomskom, tehničkom i fizičkom okruženju te vrijednosti usmjerene ka samom sebi koje obuhvaćaju željene ciljeve ili pristupe životu (Grbac, Lončarić, 2010, 62-64).

### 3.2.1.2. *Potkultura*

Svaka kultura obuhvaća potkulture koje se razlikuju prema određenim kriterijima kao što su sociodemografske varijable (spol, dob, obrazovanje, zanimanje, prihodi, geografska pripadnost, religija, nacionalnost, društvena klasa i sl.). Potkulture su skupine ljudi unutar iste kulture koji dijele zajedničke vrijednosti, običaje i načine ponašanja, ali istovremeno imaju i specifične obrasce ponašanja, vrijednosti, rituale ili običaje koji ih razlikuju (Grbac, Lončarić, 2010, 67). One uključuju vjere, nacionalnosti, zemljopisne regije i rasne skupine. Na temelju potkultura razvio se *multikulturni marketing* iz temeljitog istraživanja koje je otkrilo da različite etničke i demografske niše nemaju uvijek pozitivnu reakciju na masovno oglašavanje (Kotler, Keller, 2008, 174).

### 3.2.1.3. *Društvene slojevi (klase)*

U svakom društvu postoji društvena nejednakost koja se očituje kroz društvenu stratifikaciju. Društveni slojevi su homogene skupine ljudi sličnog životnog stila, interesa, vrijednosti i ponašanja. Društvena nejednakost se javlja u obliku hijerarhije, gdje su skupine rangirane prema faktorima poput prestiža i bogatstva (Grbac, Lončarić, 2010, 76). Klasičan opis društvenih klasa u Sjedinjenim Državama identificira sedam razina: najniži sloj, niži sloj, radnički sloj, srednji sloj, viši srednji sloj, viši sloj i najviši sloj. Karakteristike društvenih slojeva su slično ponašanje unutar istog sloja, razlikovanje po obilježjima poput odijevanja i govora, određeni su varijablama poput zanimanja i prihoda, te se pojedinci mogu kretati

vertikalno po društvenoj ljestvici. Također, pokazuju različite preferencije prema proizvodima i markama u mnogim područjima života (Kotler, Keller, 2008, 175). Ovisno o pripadnosti društvenom sloju, potrošači imaju različite načine zadovoljavanja svojih potreba. (Grbac, Lončarić, 2010, 78)

### **3.2.2. Gospodarski čimbenici**

Gospodarsko stanje ima značajan utjecaj na ponašanje potrošača. Tijekom gospodarske krize, smanjenje kupovne moći i strah od neizvjesnosti potiču potrošače na suzdržanost u kupovini. S druge strane, u razdobljima gospodarskog prosperiteta, potrošači su skloniji potrošnji i kupnji luksuznih proizvoda. Kupovna moć, koja uključuje dohodak i raspoloživa sredstva, te sklonost potrošača prema štednji ili trošenju, imaju ključne uloge u potrošnji potrošača. Marketinški stručnjaci su svjesni da promjene u cijenama, kamatnim stopama, zaposlenosti i kreditnim mogućnostima imaju snažan utjecaj na ponašanje potrošača, stoga je važno da prate stanje tržišta i trendove u gospodarskom okruženju kako bi predvidjeli te promjene i prilagodili svoje marketinške strategije. (Grbac, Lončarić, 2010, 69-74).

### **3.2.3. Društveni čimbenici**

Na ponašanje potrošača uz kulturne odrednice djeluju i društvene, poput referentnih grupa, obitelji, društvenih uloga i statusa (Kotler, Keller, 2008, 176).

#### *3.2.3.1. Referentne grupe*

Ponašanje potrošača podložno je utjecaju referentnih grupa - skupinama ljudi s kojima pojedinac dijeli norme, vrijednosti ili vjerovanja te ima određen odnos. Referentne grupe služe kao sredstvo socijalizacije i učenja ponašanja. Obuhvaćaju sve grupe koje utječu na stavove i ponašanje pojedinca. Utjecaj referentne grupe na potrošača temelji se na identifikaciji s grupom i prihvatanju njezinih vrijednosti, što posredno utječe na karakteristike potrošača (Grbac, Lončarić, 2010, 78).



Grupe članova mogu biti jedne od referentnih grupa koje utječu na ponašanje potrošača. Imaju direktni utjecaj na pojedinca i mogu biti primarne, kao što su obitelj, prijatelji, susjedi ili kolege s kojima se stalno i neformalno druže, te sekundarne grupe, poput religijskih skupina, profesionalnih udruženja i sindikata, koje su formalnije prirode i ne zahtijevaju neprekidnu interakciju (Kotler, Keller, 2008, 177).

Referentne grupe oblikuju ponašanje potrošača utjecajem na njihove stavove, samopredodžbu i stil života. Utjecaj grupe povezan je s konformizmom, što znači da pojedinac teži prilagoditi se očekivanjima grupe kako bi bio prihvaćen. Utjecaj grupe će biti jači ako je grupa privlačna, a pojedinac ima nisko samopoštovanje, potrebu za prilagođavanjem ili izbjegavanjem sukoba. Očekuje se da članovi referentne grupe djeluju u skladu s određenim pravilima, što može utjecati na izbor proizvoda ili marke. Također, na ljude utječu i aspiracijske i disocijativne grupe s kojima se žele identificirati ili odbaciti njihove vrijednosti i ponašanje. (Grbac, Lončarić, 2010, 80; Kotler, Keller, 2008, 177).

#### 3.2.3.2. *Obitelj*

Najvažnija potrošačka organizacija u društvu je obitelj, a njezini članovi predstavljaju najutjecajnije primarnu referentnu grupu. Prema Kotleru (2008, 179), u životu kupca možemo prepoznati dvije vrste obitelji, obitelj orijentacije i obitelj prokreacije. Obitelj orijentacije obuhvaća roditelje i djecu. Putem roditelja, osoba usmjerava svoje stavove prema vjeri, politici, gospodarstvu te prema osobnim ambicijama, vrijednostima i ljubavi. Iako kupac možda ne provodi puno vremena s roditeljima, njihov utjecaj i ponašanje i dalje imaju značajan utjecaj, posebno u državama gdje roditelji žive sa svojom odraslom djecom. Obitelj prokreacije, koja se sastoji od supružnika i djece, izravno utječe na svakodnevno ponašanje pri kupovini.

#### 3.2.3.3. *Uloge i status u društvu*

Položaj potrošača u svakoj grupi može odrediti ulogom i statusom. Potrošač u društvu ne živi izolirano, već pripada različitim grupama i ima određenu ulogu unutar svake. Uloga se sastoji od radnji povezanih s tom ulogom koje treba izvršavati. Svaki pojedinac ima više uloga u društvu, a s marketinškog stajališta, uloge u društvu su važne jer svaka uloga nosi određene

aktivnosti koje se tiču određenog proizvoda (Grba, Lončarić, 2010,74; Kotler, Keller, 2008,180).

S ulogama koje pojedinac ima u društvu povezan je status. On predstavlja mjerilo uspješnosti pozicije u društvu u usporedbi s drugima. Status se može postići rođenjem ili stjecanjem, a obrazovanje, zanimanje, prihodi, imovina i slično su ključni čimbenici koji ga određuju. Društveni status je usko povezan sa stilom života. Potrošači mijenjaju status tijekom života, a promjene mogu biti okomite (prema gore ili dolje) ili vodoravne (unutar istog društvenog statusa). Potrošači često pokušavaju nadoknaditi status putem statusnih simbola kao što su skupocjeni automobili, plovila, namještaj, umjetnine, putovanja ili odjeća. Kupovinom takvih proizvoda, oni nastoje postići status koji u stvarnosti nemaju. Za marketinške stručnjake je važno prepoznati ciljne skupine potrošača koji teže statusnim simbolima (Grbac, Lončarić, 2010, 75-76).

#### **3.2.4. Osobni čimbenici**

Marketinški stručnjaci trebaju prikupiti informacije o osobnim karakteristikama potencijalnih potrošača kako bi bolje razumjeli njihove želje i potrebe. To uključuje prikupljanje podataka o spolu, životnoj dobi, zanimanju, stilu života i osobnim vrijednostima, budući da te karakteristike imaju veliki utjecaj na ponašanje potrošača prilikom donošenja odluka. Odluke potrošača su oblikovane njihovim osobnim obilježjima, stoga je ključno za marketinške stručnjake da što više saznaju o tim osobnim karakteristikama kako bi uspješno prilagodili svoje strategije i ponude (Grbac, Lončarić, 2010,133).

##### *3.2.4.1. Spol i dob*

Spol potrošača ima važnu ulogu u marketingu, jer postoje proizvodi namijenjeni specifično muškarcima ili ženama. Marketinški stručnjaci prate potrebe i trendove oba spola te inoviraju ponudu kako bi se prilagodili promjenama. To uključuje i prilagođavanje proizvoda koji su tradicionalno bili namijenjeni samo muškarcima kako bi bili privlačni ženama (Grbac, Lončarić, 2010,134). Također, tijekom životnog ciklusa, potrošači pri donošenju odluka o kupnji proizvoda i usluga, preferencije često vežu uz dob i životni ciklus obitelji. Marketinški

stručnjaci trebaju razmotriti važne životne događaje i tranzicije koje stvaraju nove potrebe. Uslužne djelatnosti trebaju prepoznati te potrebe i pružiti odgovarajuću pomoć (Kotler, Keller, 2008, 181).

#### 3.2.4.2. *Zanimanje*

Zanimanje igra važnu ulogu u oblikovanju potrošačkih uzoraka. Marketinški stručnjaci nastoje identificirati grupe s različitim zanimanjima koje pokazuju iznadprosječan interes za njihove proizvode i usluge. Tvrtke često prilagođavaju svoje proizvode kako bi ciljale određene skupine temeljem zanimanja. Izbor proizvoda također je pod utjecajem ekonomskih faktora kao što su raspoloživi prihod, uštede, imovina, dugovi te stavovi prema potrošnji i štednji (Kotler, Keller, 2008, 181-182).

#### 3.2.4.3. *Životni stil i vrijednosti*

Stil života i osobne vrijednosti potrošača ključni su za donošenje odluka o kupnji. Stil života odražava vrijednosti, interese i aktivnosti pojedinca, što utječe na izbor proizvoda ili usluga. Pogledi potrošača o sebi i društvu također igraju ulogu u oblikovanju njihovog stila života i odluka o kupnji. Marketinški stručnjaci moraju pažljivo istražiti ove osobine kako bi prilagodili svoje strategije i komunikaciju prema ciljanoj publici. Pritom je važno uzeti u obzir i druge faktore, poput spola, dobi, prihoda i zanimanja potrošača, koji dodatno utječu na njihov način trošenja i životni stil. (Grbac, Lončarić, 2010, 135-136).

Osnovne vrijednosti klijenata predstavljaju dublje sustave vjerovanja koji oblikuju stavove i ponašanje klijenata. Imaju dugoročni utjecaj na izbore i želje potrošača. Marketinški stručnjaci koji ciljaju na klijente na temelju njihovih vrijednosti vjeruju da mogu utjecati na njihovo ponašanje pri kupnji, koristeći psihički pristup (Kotler, Keller, 2008, 184).

#### 3.2.4.4. *Osobnost i predodžba o samome sebi, osobnost marke*

Osobne karakteristike pojedinca utječu na njegovo ponašanje pri kupnji. Osobnost se sastoji od različitih psiholoških obilježja koja oblikuju dosljedne i trajne reakcije na okolinu, poput samopouzdanja, dominacije, samostalnosti, poslušnosti, društvenosti i prilagodljivosti. Osobnost može biti relevantna pri odabiru marke, jer se smatra da marke također imaju svoju osobnost, a potrošači biraju marke koje odražavaju njihovu vlastitu osobnost.

Osobnost marke predstavlja kombinaciju ljudskih obilježja koja se pripisuju određenoj marki proizvoda. Potrošači često biraju i koriste marke čija osobnost odražava njihovu predodžbu o samome sebi, često temeljeno na idealiziranom dojmu o sebi ili percepciji drugih, posebno kada se proizvodi koriste u javnosti. S druge strane, potrošači koji su osjetljiviji na tuđe mišljenje odabiru marke čija osobnost odgovara kontekstu potrošnje, osobito ako pokazuju visok stupanj samopromatranja (Kotler, Keller, 2008,182).

### **3.3. Utjecaj psiholoških procesa**

Marketinški poticaji i poticaji iz okoline imaju utjecaj na svijest potrošača, a niz psiholoških procesa i individualne karakteristike potrošača utječu na donošenje odluka o kupnji. Motivacija, percepcija, učenje, pamćenje i stavovi su neki od psiholoških procesa i čimbenika koji oblikuju ponašanje potrošača. Razumijevanje ovih čimbenika ključno je za marketinške stručnjake kako bi bolje predvidjeli i razumjeli ponašanje potrošača (Kotler, Keller, 2008, 184).

#### **3.3.1. Motivacija**

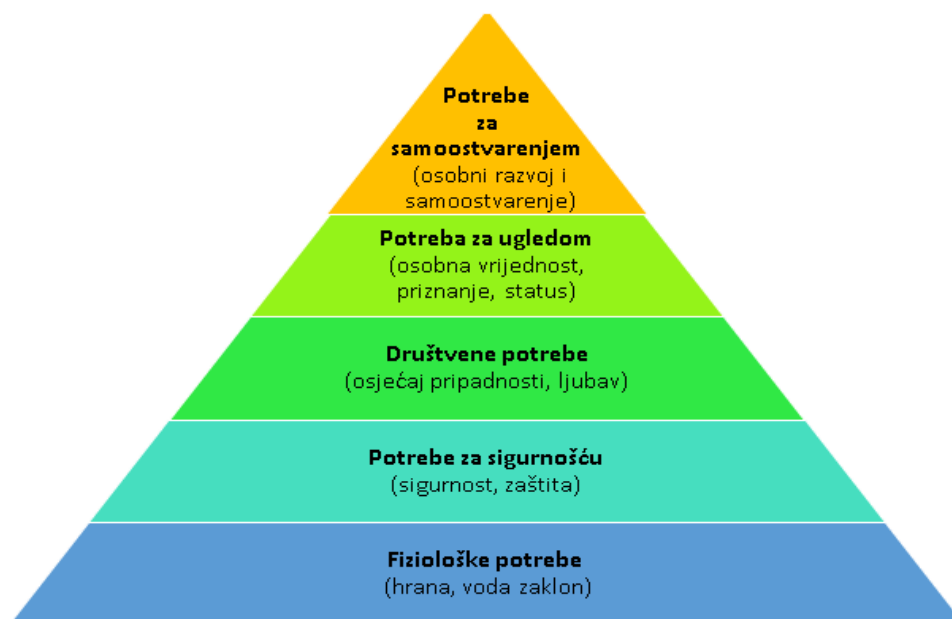
Marketinški stručnjaci proučavaju snage koje utječu na potrošače i njihovo ponašanje kako bi bolje planirali marketinške aktivnosti. Motivacija je teorijski pojam koji objašnjava zašto ljudi biraju određeno ponašanje u određenim okolnostima (Grbac, Lončarić, 2010,94). Čovjek ima različite potrebe, koje mogu biti biogene ili psihogene prirode. Biogene potrebe su vezane uz fiziološka stanja poput gladi, žeđi i nelagode, dok psihogene potrebe proizlaze iz psiholoških stanja kao što su potreba za priznanjem, vrijednošću i pripadanjem. Potreba postaje

motiv kada dostigne određenu razinu intenziteta, potičući osobu na djelovanje. Sigmund Freud, Abraham Maslow i Frederick Herzberg razvili su teorije o ljudskoj motivaciji koje imaju različite primjene u analizi potrošača i marketinškim strategijama (Kotler, Keller, 2008,184).

Freudova motivacijska teorija opisuje čovjeka kao nesvjesno biće koje nema sposobnost slobodnog odlučivanja i kontroliranja samog sebe. Prema Freudu, čovjek ne može donositi racionalne odluke i težiti homeostazi, održavanju unutarnje ravnoteže. Također, teorija ističe hedonizam kao temeljni cilj u životu, gdje je zadovoljstvo ključno motivacijsko načelo (Milas, 2007, 99). Proučavanje marke proizvoda ne ograničava se samo na njezina osnovna obilježja, već pojedinac također reagira na druge manje svjesne znakove poput oblika, veličine, težine, materijala, boje i naziva marke. Korištenje tehnike „*stupnjevito ispitivanje*“ omogućuje marketinškim stručnjacima da utvrde motivaciju pojedinaca na različitim razinama, od osnovnih do konačnih. Na temelju toga, marketinški stručnjak može prilagoditi poruku koja će zadovoljiti klijenta (Kotler, Keller, 2008, 184).

Maslow je razvio hijerarhijsku teoriju potreba kako bi objasnio zašto određene potrebe potiču ljude na djelovanje u određenom vremenskom trenutku. Prema Maslowu, potrebe su hijerarhijski poredane, s fiziološkim potrebama kao najhitnijim, a zatim slijede potrebe za sigurnošću, društvenim vezama, poštovanjem i samoostvarenjem (shema 6). Ljudi prvo nastoje zadovoljiti svoje osnovne potrebe prije nego što se okrenu ostalim potrebama. Maslowljeva teorija pomaže marketinškim stručnjacima da razumiju kako se različiti proizvodi mogu uklopiti u ciljeve, planove i životne stilove klijenata (Kotler, Keller, 2008, 185).

Shema 6. Hijerarhija potreba prema Maslowu



Izvor: Kotler, Keller, 2008, 185

Herzbergova teorija dvaju faktora razlikuje faktore koji uzrokuju nezadovoljstvo i faktore koji uzrokuju zadovoljstvo. Prisutnost faktora koji uzrokuju zadovoljstvo ključna je za motiviranje kupaca na kupnju, dok nedostatak faktora koji uzrokuju nezadovoljstvo nije dovoljan da bi se kupci potaknuli na akciju. Prodavači trebaju izbjegavati faktore nezadovoljstva kako bi spriječili odbijanje potrošača, ali isto tako moraju identificirati ključne faktore zadovoljstva koji će značajno utjecati na izbor marke kod klijenata. (Kotler, Keller, 2008, 185).

Marketinški stručnjaci često su optuživani za namjerno stvaranje potreba kod potrošača radi poticanja kupnje nepotrebnih proizvoda. Međutim, prava primjena marketinške koncepcije podrazumijeva istraživanje i zadovoljenje stvarnih potreba potrošača. Poslovni subjekti koji se pridržavaju te koncepcije temelje svoje aktivnosti na otkrivanju nezadovoljenih potreba i razvijaju proizvode koji najbolje zadovoljavaju te potrebe. S druge strane, subjekti koji se fokusiraju na proizvodnju ili agresivnu prodaju mogu nametati svoje proizvode potrošačima koji ih sami ne traže (Grbac, Lončarić, 2010, 101).

### 3.3.2. Percepcija

Da bismo razumjeli zašto potrošači ne reaguju na sve podražaje ili na njih reaguju na različite načine, ključno je razumjeti psihološke procese, među kojima percepcija igra važnu ulogu (Grbac, Lončarić, 2010,101). Percepcija je proces kojim osoba odabire, doživljava i interpretira ulazne informacije da bi stvorio smislenu sliku okoline. Ima ključnu ulogu u uspjehu ili neuspjehu proizvoda na tržištu, jer je jedan od glavnih ciljeva marketinške kampanje uvjeriti potrošače da percipiraju proizvode kao sredstvo za zadovoljenje njihovih potreba (Milas, 2007, 66).

Osobe različito percipiraju istu stvar zbog tri perceptivna procesa: selektivna pažnja, selektivna iskrivljenost i selektivno pamćenje. Selektivna pažnja je proces kojim potrošači filtriraju i zanemaruju mnoge reklame i marketinške poruke. Privlačenje pažnje klijenata zahtijeva napor i izazov je odrediti način na koji će poruke biti primijećene. Istraživanja pokazuju da ljudi više primjećuju poruke koje su relevantne za njihove potrebe, očekivanja i koji se ističu iz mase. Iako se većina poruka zaboravi, neočekivane poruke poput personaliziranih ponuda imaju veći utjecaj. Marketinški stručnjaci se trude prevladati izazov selektivne pažnje putem agresivne promocije. (Kotler, Keller, 2008, 186). Potrošači interpretiraju podražaje prema vlastitim preferencijama kroz selektivnu iskrivljenost. Oni zadržavaju informacije koje podržavaju njihovu sliku stvarnosti, dok zanemaruju ostale poruke (Grbac, Lončarić, 2010, 106), te lakše pamte prednosti proizvoda koje vole, nego konkurentnih proizvoda (Kotler, Keller, 2008, 186). Fizički izgled, stereotipi i prvi dojmovi utječu na iskrivljenost percepcije. Oglašivači često koriste atraktivne osobe, svjesni da potrošači smatraju da su privlačniji modeli uvjerljiviji. Stereotipi su pojednostavljeni stavovi o drugim ljudima ili skupinama (Grbac, Lončarić, 2010, 105).

Selektivno opažanje i subliminalna percepcija su mehanizmi koji intrigiraju marketinške stručnjake. Postoje zaključci da se pritajene podsvjesne poruke koriste u reklamama i pakiranjima proizvoda, iako potrošači nisu svjesni tih poruka, one ipak utječu na njihovo ponašanje. Međutim, nema dokaza koji podržavaju ideju da trgovci mogu sustavno kontrolirati potrošače na toj razini u procesu razmišljanja (Kotler, Keller, 2008, 187).

### **3.3.3. Učenje i pamćenje**

Učenje je promjena u ponašanju ili znanju koja se događa kroz iskustvo ili praksu (Milas, 2007, 82). Događa se kroz interakciju unutarnjih poticaja, vanjskih poticaja, sugestija, reakcija i pojačanja. Nakon iskustva s određenom markom, naše mišljenje o sličnim poticajima, odnosno markama, može se poboljšati ili pogoršati. Učenjem također oblikujemo svoja uvjerenja i stavove (Kotler, Keller, 2008, 187). Marketinški stručnjaci žele naučiti potrošače da cijene i kupuju njihove proizvode, stvarajući navike i lojalnost prema marki (Milas, 2007, 82).

Pamćenje je važan aspekt za marketinške stručnjake jer žele osigurati da potrošači pohrane informacije o njihovim proizvodima (Milas, 2007, 77). Prema kognitivnim psiholozima razlikujemo kratkoročno pamćenje (trenutno spremanje informacija) i dugoročno pamćenje (trajno spremanje). Uobičajeno mišljenje je da se u dugoročnom pamćenju formira model mreže asocijativnog pamćenja koji se sastoji od niza čvorova i poveznica. Asocijacije o marki obuhvaćaju razmišljanja, osjećaje, slike i iskustva koja se povezuju sa specifičnim informacijama o marki. Marketing stvara pozitivno znanje o marki putem pozitivnih iskustava klijenata s proizvodima i uslugama, koje se pohranjuju u njihovom pamćenju (Kotler, Keller, 2008, 187-188).

### **3.3.4. Stavovi**

Stav je relativno trajna organizacija emocija, vrednovanja i reakcija prema određenom objektu. Može se odnositi na različite objekte kao što su proizvodi, ideje, situacije ili osobe. Potrošači mogu imati pozitivne ili negativne stavove prema tim objektima, što utječe na njihovo ponašanje i reakcije (Grbac, Lončarić, 2010, 124). Stoga, marketinški stručnjaci koriste strategije za promicanje pozitivnih stavova prema svojim proizvodima jer to dovodi do vjernosti potrošača i redovitog korištenja njihovih proizvoda s markom (Milas, 2007, 122).



### **3.4. Proces odlučivanja o kupnji**

Za razumijevanje ponašanja potrošača, ključno je razumjeti proces donošenja odluka pri kupovini. To znači da potrošači imaju barem dvije različite mogućnosti između koji trebaju odabrati, iako je danas vjerojatnije da će izbor biti između mnogo alternativa (Milas, 2007, 32). Suvremene tvrtke nastoje temeljito razumjeti sve faze procesa donošenja odluka o kupnji, što uključuje cjelokupno iskustvo potrošača - od učenja, odabira, uporabe, pa čak i odlaganja korištenih proizvoda. Prema modelu koji su razvili istraživači u marketingu, proces donošenja odluke o kupnji sastoji se od pet faza. To su spoznaja problema, traženje informacija, razvijanje alternativnih rješenja, odluka o kupnji i ponašanje nakon kupnje. Potrošači ne prolaze uvijek kroz svih pet razina prilikom kupnje proizvoda već mogu preskočiti nekoliko razina ili se čak vratiti u nazad. Npr. ukoliko potrošač kupuje svoj uobičajeni proizvod, prelazi izravno s potrebe za proizvodom, na odluku o kupnji (Kotler, Keller, 2008, 191).

#### **3.4.1. Spoznaja problema**

Spoznaja problema, kao faza u procesu donošenja odluke o kupnji, se odnosi na otkrivanje razlike između stvarnog stanja u kojem se potrošač nalazi i željenog stanja koje želi postići (Grbac, Lončarić, 2010, 141). Potreba ili problem mogu biti izazvani unutarnjim ili vanjskim poticajima, kao što je prirodna potreba za hranom ili pićem, ili vanjski poticaji poput divljenja susjedovom automobilu ili reklama za odmor na moru. Percepcija idealnog odnosno željenog stanja kojemu potrošač teži određena je njegovim očekivanjima, aspiracijama i promjenama u životnim okolnostima. Spoznajom potrebe, javlja se interes za pronalaženje rješenja, što marketinškim stručnjacima pruža priliku da razviju strategije koje će privući potrošače i povećati njihovu motivaciju za kupovinu (Kotler, Keller, 2008, 191).

Postoje četiri vrste prepoznavanja problema (shema 7), koje se razlikuju ovisno o očekivanju problema i hitnosti njegovog rješavanja. To su rutinski problemi, hitni, planirani problemi i problemi koji se razvijaju. Rutinski problemi su očekivani, zahtijevaju brzo rješavanje, poput zamjene istrošenih prehrambenih proizvoda. Hitni problemi se javljaju neočekivano i zahtijevaju brzu odluku, kao što je slučaj s iznenadnom zuboboljom dok su

planirani problemi predviđeni i zahtijevaju više vremena za prikupljanje informacija i donošenje odluke, kao što je planiranje zamjene automobila. (Grbac, Lončarić, 2010, 143-146).

Shema 7. Vrste prepoznavanja problema

		Neposrednost rješavanja problema	
		Visoka	Niska
Očekivanost problema	Očekivan problem	Rutina	Planiranje
	Neočekivan problem	Hitnoća	Razvoj

Izvor: Grbac, Lončarić, 2010, 144

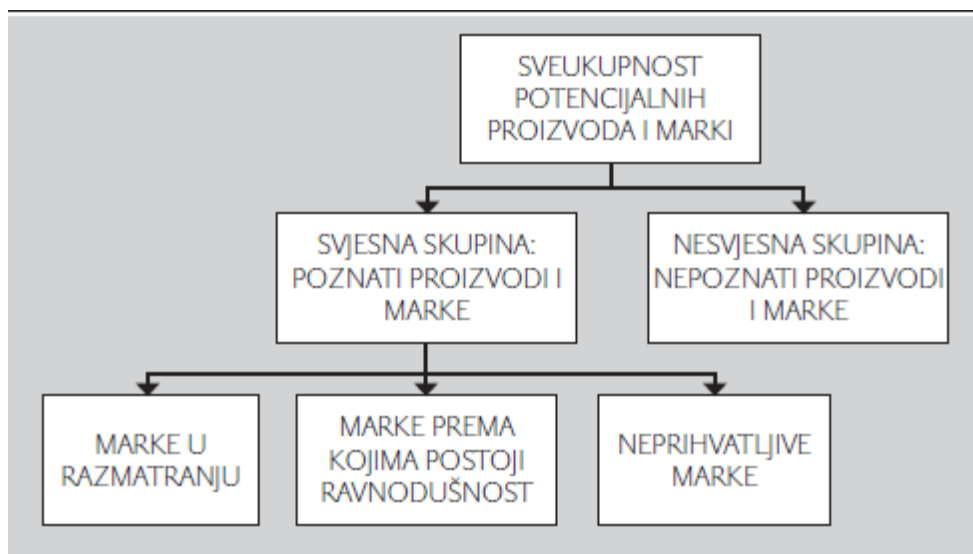
### 3.4.2. Traženje informacija

Potrošači koji su zainteresirani za kupnju će aktivno tražiti dodatne informacije. Postoje dvije razine zainteresiranosti - povećana pozornost i aktivna potraga za informacijama. Kod povećane pozornosti, potrošači jednostavno prihvaćaju informacije o proizvodu, dok kod aktivne potrage, aktivno traže informacije putem prospekata, razgovora s prijateljima, istraživanja na internetu ili posjetom prodavaonicama (Kotler, Keller, 2008, 191-192). Ipak, potrošači uglavnom nevoljko traže dodatne informacije i preferiraju fokusiranje na informacije koje su im već dostupne bez puno napora. Oni će tražiti dodatne informacije samo ako smatraju da će korist od tih informacija nadmašiti utrošeno vrijeme i trud (Milas, 2007, 39). Marketinški stručnjaci su svjesni važnosti izvora informacija koje potrošači koriste i njihovog relativnog utjecaja na kasniju odluku o kupnji (Kotler, Keller, 2008, 192).

Postoje dva osnovna oblika traženja informacija: unutarnje i vanjsko traženje informacija. Kada potrošač spozna problem ili potrebu, počinje unutarnje pretraživanje informacija što uključuje pokušaj prisjećanja relevantnih informacija iz dugotrajnog pamćenja, posebno vezanih uz marke proizvoda, njihove attribute, evaluacije i iskustva. Cilj je pronaći korisne informacije za rješavanje problema ili zadovoljenje potrebe. Unutarnje pretraživanje informacija u dugotrajnom pamćenju sastoji se od dvije faze (shema 8). Prva faza je prisjećanje marki proizvoda kojih je potrošač svjestan (svjesni skup marki), nakon koje se proizvode u tri

skupine: marke u razmatranju, marke prema kojima je ravnodušan i neprihvatljive marke proizvoda. Vanjsko prikupljanje informacija uključuje informacije o markama proizvoda, njihovim karakteristikama, cijenama, opcijama nabave, plaćanja, servisiranja i drugim relevantnim informacijama. Vrsta informacija koje potrošači traže često ovisi o njihovom prethodnom znanju o proizvodu (Grbac, Lončarić, 2010, 146-147).

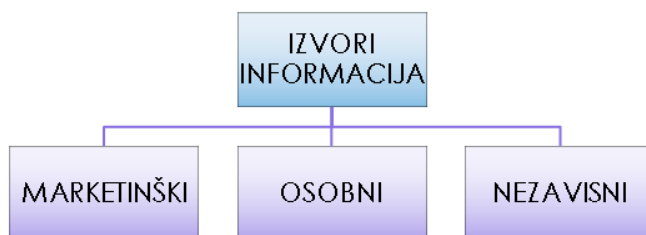
Shema 8. Svjesni skup marki kojih se potrošač prisjeća u fazi internog pretraživanja.



Izvor: Grbac, Lončarić, 2010, 147

Izvori informacija za potrošača mogu se podijeliti u tri skupine: izvori kojima upravljaju marketinški stručnjaci, osobni izvori (prijatelji, obitelj, prethodno iskustvo) te nezavisni (shema 9). Marketinške izvore kontroliraju stručnjaci putem aktivnosti kao što su oglašavanje i odnosi s javnošću, koje služe za informiranje potrošača o proizvodima i uslugama tvrtke. Osobni izvori, uključujući vlastito sjećanje i iskustva drugih, smatraju se najvažnijim izvorima informacija za potrošače. Potrošači vjeruju u istinitost informacija dobivenih od osobnih izvora i stoga se promocija „od usta do usta“ smatra vrlo učinkovitim kanalom komuniciranja. U nezavisnu skupinu izvora spadaju na primjer informacije objavljene u izvješćima, specijaliziranim časopisima ili na internetu (Grbac, Lončarić, 2010, 148).

Shema 9. Izvori informacija



Izvor: Grbac, Lončarić, 2010, 148

Potrošači najviše informacija o proizvodima dobivaju iz marketinških izvora, no najučinkovitije informacije često dolaze od osobnih ili javnih izvora koji su nezavisni (Kotler, Keller, 2008, 192). Tvrtke moraju identificirati ostale marke proizvoda koje potrošači uzimaju u obzir kako bi prilagodile svoje marketinške poruke. Komunikacija s potrošačima o tome kako su saznali za određenu marku i koje informacije su ih privukle pomaže tvrtkama kreirati ciljane poruke (Kotler, Keller, 2008, 193).

Danas postoji raznoliko tržište koje obuhvaća tradicionalne potrošače (ne kupuju preko interneta), cyber-potrošače (većinom kupuju putem interneta) i hibridne potrošače. Hibridni potrošači, koji čine većinu, kupuju i u samoposlugama i povremeno naručuju putem interneta. Unatoč digitalizaciji, ljudi i dalje cijene fizičko iskustvo kupovine, kao što je dodirivanje proizvoda, miris parfema i razgovor s prodavačima. Stoga, tvrtke će morati zadovoljiti potrebe hibridnih potrošača putem interneta i tradicionalnih prodavaonica (Kotler, Keller, 2008, 192)

### 3.4.3. Procjena alternativa

Potrošač prikuplja informacije o različitim mogućnostima za zadovoljenje svoje potrebe, a zatim vrednuje i odabire najpovoljniju alternativu. Ne postoji univerzalni ili jedinstveni proces koji se primjenjuje kod svih potrošača u svakoj kupovini. Postupak procjene i odabira obično se temelji na kognitivnom procesu, što znači da potrošač donosi racionalne i svjesne odluke. Proces procjene potrošača može se razumjeti kroz nekoliko osnovnih koncepata. Potrošač ima određenu potrebu koju želi zadovoljiti zatim traži određene koristi ili benefite od proizvoda. Nakon toga percipira proizvod kao skup svojstava koja na različite načine mogu zadovoljiti njegove potrebe (Kotler, Keller, 2008, 193). Kriteriji po kojima

potrošači vrednuju alternative su individualni i ovise o proizvodu i drugim faktorima. To mogu biti različita svojstva proizvoda, kao što su funkcionalnost, kvaliteta, cijena, brand imidž itd. Također, važnost ovih svojstava može varirati od potrošača do potrošača, te se potrošači mogu koristiti više kriterija pri donošenju odluke o odabiru proizvoda. Konačna odluka potrošača temeljit će se na nekoliko ključnih kriterija koji se smatraju presudnim za vrednovanje alternativa (Grbac, Lončarić, 2010, 156-157).

Postoje dva osnovna pravila za odlučivanje: kompenzacijsko i nekompenzacijsko pravilo. Kompenzacijsko pravilo omogućuje potrošaču da nadoknadi negativne ocjene jednog svojstva proizvoda s pozitivno ocijenjenim svojstvima. Na primjer, potrošač može prihvatiti nešto veću cijenu proizvoda ako je kvaliteta iznimna. Nasuprot tome, nekompenzacijsko pravilo se odnosi na odlučivanje na temelju strogo postavljenih kriterija, gdje neka svojstva proizvoda ne mogu nadoknaditi druge (Grbac, Lončarić, 2010, 158).

„Model očekivane vrijednosti pri stvaranju stava objašnjava da potrošač procjenjuje proizvod i uslugu tako što kombinira svoje pozitivno ili negativno mišljenje o marki s obzirom na njihovu važnost (Kotler, Keller, 2008, 194)“.

Nekad potrošači donose odluke o kupnji brzo i impulzivno, pod utjecajem emocija ili trenutnog raspoloženja, bez dubljeg promišljanja. Impulzivna kupovina se razlikuje od neplanirane kupovine koja se javlja kada se potrošač podsjeti na proizvod koji je planirao kupiti, ali ga je zaboravio. Također se razlikuje od kompulzivne kupovine koja je kronično ponašanje (Grbac, Lončarić, 2010, 160).

#### **3.4.4. Donošenje odluke o kupnji**

Nakon što je procijenio alternative potrošač dolazi do četvrte faze, do konačnog odlučivanja o kupnji. Ponekad potrošač unatoč provedenim prethodnim fazama iz raznih razloga ne ostvaruje kupnju. Da bi se kupnja zaista realizirala potrebno je da postoji ozbiljna namjera kupnje. Prema namjeri kupnje, kupovina se može podijeliti u tri kategorije: potpuno planirana – kada potrošač unaprijed odabire proizvod i marku, djelomično planirana – proizvod je unaprijed odabran, ali ne i marka te neplanirana kupnja – koja se događa bez prethodnog odabira proizvoda ili marke. Važno je napomenuti da neplanirana kupovina nije nužno impulzivna kupovina (Grbac, Lončarić, 2010, 160). Provedbom namjere da nešto kupi, potrošač

donosi ključne odluke koje se odnose na marku, zastupnika, količinu, vrijeme kupnje i način plaćanja (Kotler, Keller, 2008,196).

Kod donošenja odluke o kupnji, potrošač će se odlučiti na kupnju ako ne dođe do negativnog utjecaja iz dva ključna čimbenika. Jedan od tih čimbenika je stav drugih ljudi. Promjene u odluci mogu biti uzrokovane lošim stavom neke osobe koja utječe na potrošača (također vrijedi i suprotni učinak, sklonost kupca prema marki će se povećati ukoliko osoba koja utječe na kupca ima pozitivan stav prema istoj). Drugi negativni čimbenik su nepredvidivi utjecaji koji također mogu imati veliki utjecaj na odluku, kao što su promjena prioriteta, nove informacije o proizvodu ili usluzi, popusti i slično (Kotler, Keller, 2008, 197-198).

Pored navedenih čimbenika, percipirani rizik može negativno utjecati na samu kupnju. Velika vrijednost kupnje obično povećava rizik, dok manja vrijednost smanjuje rizik.

Kupnja obuhvaća razmjenu proizvoda ili usluga za novac ili drugo sredstvo plaćanja. Nakon donošenja odluke o kupnji, potrošač izvršava samu kupovinu i postaje vlasnik proizvoda. U osnovi razlikujemo probnu i ponovljenu kupnju (Grbac, Lončarić, 2010, 166-167). Kupnja po navici obilježena je visokom razinom uključenosti, ali s minimalnom obradom informacija. Potrošač na temelju prethodnih pozitivnih iskustava ili povoljnih stavova kupuje proizvod ponovno bez velikog napora i vremenskog angažmana, te bez straha od neuspjeha (Milas, 2007, 43).

### **3.4.5. Poslijekupovno ponašanje**

Posljednja faza u procesu odlučivanja o kupnji jest poslijekupovno ponašanje potrošača. Nakon kupnje, potrošač se može suočiti s osjećajem nesklada koji proizlazi iz otkrivanja nedostataka proizvoda ili pozitivnih ocjena drugih marki, dok će istovremeno očekivati pozitivne povratne informacije koje potvrđuju njegovu odluku. Izvori informacija na tržištu trebaju podržavati potrošačeve stavove i procjene te mu pomoći da bude zadovoljan s kupljenim proizvodom. Marketinški stručnjaci ne smiju zanemariti ovu fazu, već moraju pratiti razinu zadovoljstva potrošača kupljenim proizvodom, aktivnosti nakon kupnje i korištenje proizvoda (Grbac, Lončarić, 2010, 167)..

Vrijednost za potrošača nastaje kada očekivane koristi premaše očekivane troškove. Zadovoljstvo potrošača postiže se kada isporučena vrijednost premašuje očekivanja.

Percipirana vrijednost je stvarni rezultat umanjen za očekivanja. Ako proizvod samo ispuni očekivanja, percipirana vrijednost bit će nula. Stoga, marketinški stručnjaci trebaju nastojati ne samo ispunjavati, već nadmašivati očekivanja potrošača kako bi postigli pozitivnu percepciju vrijednosti i povećali zadovoljstvo potrošača (Grbac, Lončarić, 2010, 169).

Zadovoljstvo ili nezadovoljstvo utječe na daljnje ponašanje kupca odnosno potrošača. Zadovoljni potrošači najvjerojatnije će ponovno kupiti proizvod i širiti pozitivne informacije o proizvodu, dok nezadovoljni potrošači mogu zanemariti ili vratiti proizvod (Kotler, Keller, 2008, 198). Potrošači mogu izraziti nezadovoljstvo proizvođaču ili prodavaču putem pritužbi i zahtjeva za kompenzaciju, kao što su zamjena proizvoda, popravak ili povrat novca. Većina poslovnih subjekata ima sustav za prihvaćanje prigovora kupaca. Potrošači također mogu javno izraziti nezadovoljstvo putem udruga za zaštitu potrošača ili poduzimanjem pravnih radnji radi nadoknade eventualne štete (Grbac, Lončarić, 2010, 171). Komunikacija s klijentima pomoću programa poput CRM-a (engl. *Customer Relationship Management*) doveli su do smanjenja vraćanja proizvoda i otkazivanja narudžbi (Kotler, Keller, 2008, 199).

### **3.5. Uslužne djelatnosti**

Uslužne djelatnosti sve više pokreću svjetsku ekonomiju. Definirati uslugu možemo na sljedeći način: „Usluga je bilo koja akcija ili izvedba koju jedna stranka može ponuditi drugoj, koja je u stvari neopipljiva i ne dovodi do vlasništva nad nečim. Njezina proizvodnja može, ali i ne mora biti povezana s fizičkim predmetom (Kotler, Keller, 2008, 402).“ Uslužne djelatnosti imaju važnu ulogu u zapošljavanju, što je vidljivo kroz stalni rast broja radnih mjesta. Obuhvaćaju sektore kao što su državni (sudovi, bolnice, policija, škole i drugi), privatni neprofitni (muzeji, fakulteti, dobrotvorne udruge) i poslovni sektor (usluge zrakoplovnih tvrtki, banaka, hotela i drugih industrija). Radnici u proizvodnom sektoru također pružaju usluge, kao i djelatnici u maloprodaji. Uslužne djelatnosti važan su dio gospodarstva (Kotler, Keller, 2008, 402).

Pružanje usluga može biti veći ili manji dio ponude tvrtke. Koncept promjenjivog spleta roba do usluga odnosi se na kombiniranje proizvoda i usluga kako bi se zadovoljile potrebe te stvorila dodatna vrijednost za potrošača, ali i ostvarila konkurentna prednost na tržištu. Usluge se mogu razlikovati ovisno o tome jesu li temeljene na opremi ili se temelje na ljudima. Uslužne

tvrtke imaju mogućnost birati između različitih procesa za pružanje svojih usluga. Za neke usluge je potrebna nazočnost klijenata, dok za druge nije. Također, usluge se razlikuju u tome jesu li usmjerene prema zadovoljenju osobnih ili poslovnih potreba. Pružatelji usluga se razlikuju po svojim ciljevima, mogu biti usmjereni na ostvarivanje profita ili neovisni o njemu, te se također mogu razlikovati prema vlasništvu, bilo da je privatno ili javno (Kotler, Keller, 2008, 404).

Kako bi stupile u dodir s klijentima, mnoge tvrtke danas se služe internetom te ih sve više pruža virtualne usluge (Kotler, Keller, 2008, 403). Također, internet je dao moć odnosno mogućnost klijentima da daju i negativne recenzije zbog loše pruženih usluga ili pozitivne recenzije i pohvale zbog dobro pruženih usluga. Osim odgovaranja nezadovoljnim klijentima, važnije je izbjegavanje nezadovoljstva u budućnosti na način da se uloži vrijeme u njegovanje odnosa s klijentima i obraćati im se osobno (Kotler, Keller, 2008, 409).

Splet usluga ima utjecaj na percepciju kvalitete od strane klijenata. Za određene usluge, klijenti ne mogu precizno ocijeniti tehničku kvalitetu, čak i nakon korištenja usluga. To dovodi do nekoliko posljedica. Klijenti se oslanjaju na usmena preporučivanja i uzimaju u obzir cijenu, osoblje i fizičke naznake prilikom procjene kvalitete usluga, što često dovodi do lojalnosti prema pružateljima usluga. Visoki troškovi mijenjanja pružatelja usluga često uzrokuju korisničku inerciju i otežavaju privlačenje novih klijenata iz konkurencije. (Kotler, Keller, 2008, 404-405).

### **3.5.1. Karakteristike usluga**

Posebne karakteristike usluga koje značajno utječu na razvoj marketinških strategija su neopipljivost, neodjeljivost, raznolikost i neusklađivost. Svaka od njih postavlja izazove i zahtijeva posebne strategije. Marketinški stručnjaci razvijaju načine za transformaciju neopipljivosti u opipljivost, povećanje učinkovitosti pružatelja usluga, unapređenje kvalitete usluga i prilagodbu ponude usluga tržišnoj potražnji (Kotler, Keller, 2008, 405).



### 3.5.1.1. Neopipljivost

Kupci žele dokaze o kvaliteti usluga radi smanjenja neizvjesnosti. Kao pomoć pri transformaciji neopipljive usluge u konkretne, pružatelji usluga koriste fizičke dokaze i prezentacije kako bi demonstrirali kvalitetu svojih usluga. Također, za pomoć tvrtke mogu koristiti iskustva klijenata. Marketinški stručnjaci Carbone i Haeckel (1994, 17) su predložili niz pojmova, pod imenom *inženjering iskustvima klijenata* (engl. *customer experience engineering*). Tvrtke moraju jasno definirati željenu percepciju iskustva koje žele pružiti klijentima, te zatim uspostaviti dosljedan niz pokazatelja koji će podržati tu percepciju kroz izvedbu i kontekst.

Na primjeru salona za nokte: salon treba stvoriti jasnu sliku željenog iskustva za klijente, poput luksuznog i opuštajućeg okruženja. Naznake o izvedbi uključuju preciznost u oblikovanju noktiju, korištenje visokokvalitetnih proizvoda i brzu uslugu, dok naznake konteksta obuhvaćaju čist i ugodan prostor, ugodnu atmosferu i ljubazno osoblje. Kroz nacrt iskustva, tvrtka povezuje sve ove naznake i osigurava da se koriste sva osjetila kako bi se stvorilo pozitivno iskustvo. Ovakve naznake omogućuju salonu da zadovolji klijente kroz visoku kvalitetu usluga i ukupno iskustvo te potiče njihovu vjernost i ponovne posjete (Kotler, Keller, 2008, 406).

### 3.5.1.2. Neodjeljivost

Interakcija između pružatelja usluga i klijenta je važan dio marketinga usluga, s obzirom da su klijenti često prisutni tijekom pružanja usluge. Kada klijenti pokazuju jaku zainteresiranost prema određenim pružateljima usluga, cijene se mogu povećati kako bi se racionaliziralo ograničeno vrijeme s tim pružateljima. Međutim, postoje strategije za izbjegavanje tog ograničenja, poput rada s većim skupinama ili bržeg izvršavanja usluga (npr. psihoterapija, vježbanje, edukacija) (Kotler, Keller, 2008, 406).

### 3.5.1.3. *Raznolikost*

Raznolikost usluga je rezultat različitih pružatelja, vremena i lokacija izvršavanja. Kupci često traže mišljenja drugih pri odabiru pružatelja usluga. Tvrtnice koje pružaju usluge mogu poduzeti tri koraka za veću kontrolu kvalitete: ulaganje u kvalitetno zapošljavanje i obuku, standardizacija procesa pružanja usluge u cijeloj organizaciji te praćenje zadovoljstva klijenata. Također, tvrtke mogu razviti baze podataka o klijentima i sustave personaliziranog usluživanja (Kotler, Keller, 2008, 406).

### 3.5.1.4. *Neusklađivost*

Neusklađivost usluga proizlazi iz nemogućnosti skladištenja. Fluktuacije u potražnji predstavljaju izazove za tvrtke. Strategije za upravljanje potražnjom uključuju diferencijaciju cijena, potražnju izvan sezone i razvoj dodatnih usluga. Na strani ponude, moguće su strategije poput fleksibilnih rasporeda rada i većeg sudjelovanja klijenata (Kotler, Keller, 2008, 407).

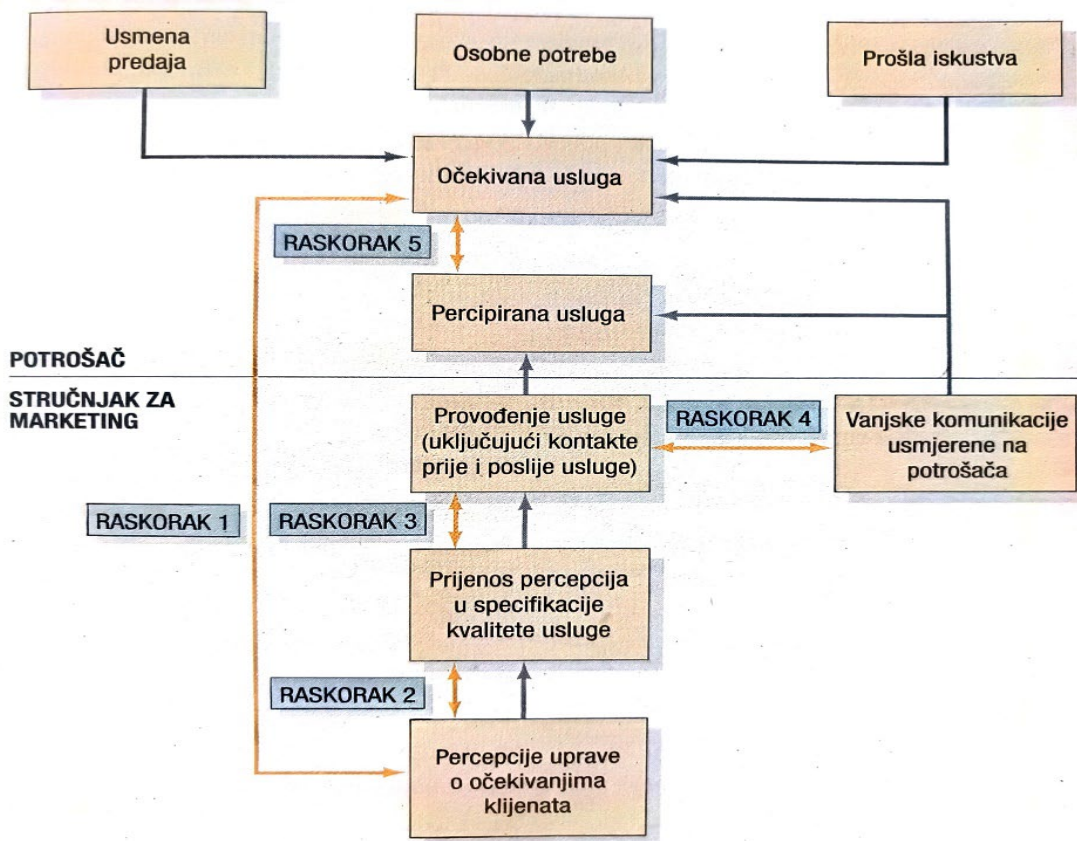
## **3.5.2. Holistički marketing**

S obzirom na složenost uslužnih interakcija, važno je primijeniti holistički marketing. Mnogi čimbenici utječu na ishod usluge te hoće li klijenti ostati lojalni. Holistički marketing za usluge podrazumijeva unutarnji, vanjski i interaktivni marketing. Unutarnji se odnosi na edukaciju i motivaciju zaposlenika o kvalitetnoj pružanju usluge dok vanjski marketing obuhvaća aktivnosti poput istraživanja tržišta, cijena, distribucije i promocije usluga klijentima. Interaktivni marketing podrazumijeva aktivno uključivanje djelatnika u pružanje usluga klijentima pri čemu klijenti procjenjuju usluge ne samo prema tehničkoj kvaliteti, već i prema njihovoj funkcionalnoj kvaliteti. Tehnologija može poboljšati produktivnost djelatnika, ali tvrtke trebaju biti oprezne da ne smanje percipiranu kvalitetu usluge zbog pretjeranog fokusiranja na produktivnost (Kotler, Keller, 2008, 410).

### 3.5.3. Kvaliteta usluga

Pri svakom susretu s pružateljem usluge testira se kvaliteta usluge. Marketinški stručnjaci razvili su model kvalitete usluge (shema 10) koji ističe glavne zahtjeve za postizanje visoke kvalitete usluge te identificira pet raskoraka koje dovode do neuspjeha u pružanju usluga: nedostatak razumijevanja uprave očekivanja klijenata, nedostatak izvedbenih standarda uprave, neusklađenost između specifikacija i provođenja usluge, utjecaj vanjskih komunikacija na očekivanja klijenata te razlika između percipirane i očekivane usluge (Kotler, Keller, 2008, 412-415).

Shema 10. Model kvalitete usluge



Izvor: Kotler, Keller, 2008, 413

Iz tog modela proizlazi pet važnih čimbenika: pouzdanost, odazivnost, sigurnost, empatija i opipljivi predmeti. Istraživači su razvili skalu s 21 stavkom (*SERVQUAL* skala od engl. *service quality*) kako bi procijenili kvalitetu usluga (tablica 1). Primijetili su da postoji

zona tolerancije u kojoj su očekivanja potrošača zadovoljena, te da postoji minimalna razlika u kvaliteti koju su potrošači spremni prihvatiti.

Tablica 1. Elementi SERVQUAL skale

<b>Pouzdanost</b>	<b>Empatija</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Pružanje usluga prema obećanjima</li> <li>→ Pouzdanost u rješavanju drugih uslužnih problema</li> <li>→ Ispravno provođenje usluga već prvi put</li> <li>→ Pružanje usluga u obećano vrijeme</li> <li>→ Držanje evidencija bez grešaka</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Ukazivanje individualne pažnje klijentu</li> <li>→ Zaposlenici koji postupaju s klijentima na brižan način</li> <li>→ Vođenje računa o najboljem interesu klijenata</li> <li>→ Zaposlenici koji shvaćaju potrebe svojih klijenata</li> <li>→ Pogodno radno vrijeme</li> </ul>
<b>Odazivost</b>	<b>Sigurnost</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Informiranje klijenata o terminu kad će se usluga provesti</li> <li>→ Brzo usluživanje klijenata</li> <li>→ Spremnost pružanja pomoći klijentu</li> <li>→ Spremnost odgovaranja na zamolbe klijenata</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Zaposlenici koji daju klijentima osjećaj pouzdanja</li> <li>→ Poticanje osjećaja sigurnosti transakcija kod klijenata</li> <li>→ Zaposlenici koji su uvijek pristojni</li> <li>→ Zaposlenici koji znaju odgovoriti na pitanja klijenta</li> </ul>
<b>Opipljivi predmeti</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>→ Moderna oprema</li> <li>→ Vizualno privlačne prostorije</li> <li>→ Zaposlenici koji izgledaju uredno i profesionalno</li> <li>→ Vizualno privlačni materijali, u vezi s uslugom</li> </ul>	

Izvor: Kotler, Keller, 2008, 414

Modeli kvalitete usluga naglašavaju ulogu očekivanja u percepcijama kvalitete usluga. Očekivanja klijenata se mijenjaju s vremenom i utječu na njihove procjene. Povećana očekivanja mogu poboljšati percepciju kvalitete, dok smanjena očekivanja također mogu dovesti do poboljšane percepcije. Očekivanja igraju važnu ulogu u odnosima s uslužnom tvrtkom, a marketinške akcije mogu jačati te odnose. Također, percipirana pravičnost u odnosu koristi i troškova plaćanja također utječe na zadovoljstvo i buduće korištenje usluga. Dugoročni odnosi mogu imati i negativnu stranu, gdje klijenti mogu osjetiti nedostatak objektivnosti ili iskorištavanje poslovnog odnosa (Kotler, Keller, 2008, 415).

Istraživači marketinga Parasuraman, Berry i Zeithaml nude deset ključnih lekcija za poboljšanje kvalitete usluga:

- slušanje i razumijevanje stvarnih potreba klijenata,
- prioritet pouzdanosti u pružanju usluga,
- izvršavanje temeljnih uslužnih zadataka i ispunjavanje obećanja,
- holistički pristup dizajnu usluga,
- ispravljanje grešaka i brza reakcija na pritužbe klijenata,
- iznenađivanje klijenata nadmašivanjem njihovih očekivanja,
- pošteno postupanje prema klijentima i zaposlenicima,
- poticanje timskog rada za bolje pružanje usluga,
- istraživanje s zaposlenicima radi otkrivanja uslužnih problema,
- nadahnjuto uslužno vodstvo i kultura organizacije koja podržava kvalitetne usluge.

#### 4. Analiza korisničkog iskustva kroz mapu putovanja

Jedan od učinkovitih načina unapređenja poslovanja poduzeća jest primjena metode tzv. mapiranja. Kroz cjelokupno mapiranje korisničkog iskustva, moguće je brzo stjecanje dubljeg uvida u potrebe i preferencije novih tržišta i segmenata. Mapiranje predstavlja suvremenu tehniku koju sve više tvrtki koristi kako bi poboljšala razumijevanje svojih korisnika. Integrirajući vizualno različite aspekte korisničkog iskustva s poslovnim procesima, moguće je identificirati najbolje načine za stvaranje i pridobivanje vrijednosti kroz različite kanale. Osim toga, mapiranje pruža uvid u inovativne proizvode i usluge koji nadmašuju konkurenciju. S relativno malim ulaganjem, mapiranje pruža strateški uvid koji je od vitalne važnosti na današnjim dinamičnim tržištima koja se brzo mijenjaju (Kalbach, 2021, 123).

Mapiranje može pomoći poduzećima da ponovno odrede prioritete postojećih korisničkih putovanja i stvore potpuno nova iskustva. Primjer za to bio bi supermarket koji koristi tehnike mapiranja za strateški dizajn i ubrzavanje besprijekornog online procesa preuzimanja. Slično tome, velika bi korporacija mogla upotrijebiti mapiranje kako bi učinkovito planirala raspored novih uredskih prostora i optimizirala interakciju zaposlenika kako bi osigurala sigurnije i poboljšano iskustvo zaposlenika (Kalbach, 2021, xvi).

Kalbach (2021, xviii) ističe problem neusklađenosti između organizacija i korisničkih iskustava, što može uzrokovati negativna iskustva. Nedostatak usklađenosti može dovesti do nedostatka zajedničke svrhe timova, odvojenosti rješenja od stvarnosti, prevelikog fokusiranja na tehnologiju i kratkovidnih strateških odluka. Nasuprot tome, usklađene organizacije imaju zajedničko razumijevanje ciljeva i posvećene su pružanju iznimnih korisničkih iskustava. Kako korisnici sve više biraju proizvode i usluge na temelju cjelokupnog iskustva, usklađivanje end-to-end iskustva postaje ključno za ispunjavanje očekivanja tržišta.

Za postizanje usklađenosti predlaže sljedeće imperATIVE (Kalbach, 2021, xviii-xx): promjenu perspektive s „iznutra prema van“ na „izvana prema unutra“, usklađenost organizacije na svim razinama i stvaranje vizualizacija kao zajedničkih referenci. Empatija igra ključnu ulogu u razumijevanju iskustava kupaca, omogućujući pojedincima unutar organizacije da se stavljaju u njihovu poziciju i prepoznaju različite perspektive, umjesto fokusiranja samo na interne procese. Usklađivanje između timova i organizacijskih razina ključno je za uspjeh organizacije. Organizacijski silosi ometaju suradnju, dok usklađene organizacije daju prioritet zajedničkom radu kako bi osigurale iznimna korisnička iskustva. Istinsko usklađivanje

uključuje kolektivne radnje, uključujući unutarnje procese koji utječu na cjelokupno korisničko iskustvo. Usklađivanje vrijednosti, fokusiranje na isporuku vrijednosti za kupce, pokreće strateške odluke i implementaciju tehnologije za uspjeh (Kalbach, 2021, xix).

Vizualizacije su ključni alat za razbijanje zatvorenog načina razmišljanja. Dijagram iskustva pojedinca služi kao opipljiv model oko kojeg se timovi mogu okupiti. Još važnije, vizualizacije omogućuju gledatelju da odmah shvati međusobne veze. Izvještaji i prezentacije s puno teksta i brojeva obično nemaju uzročno-posljedični učinak dok ga vizualizacije imaju. Iako one ne daju izravne odgovore, potiču razgovore. Dijagrami privlače pozornost i stvaraju interes unutar organizacije, potičući angažman i dijalog. Također, potiču inovacije služeći kao polazišta za nove ideje i kreativno razmišljanje. U širem kontekstu, vizualizacije igraju ključnu ulogu u oblikovanju strategije. Omogućuju organizacijama da sagledaju tržište kroz objektiv svojih kupaca, stječu vrijedne uvide i usklađuju svoje radnje u skladu s tim. Mapiranje iskustava nije samo alat za dizajn koji je lijepo imati već je nužna komponenta za strateško usklađivanje i uspjeh (Kalbach, 2021, xix-xx).

Ključni način za razumijevanje "iskustva" je stvaranje modela koji vizualno predstavlja iskustvo. Modeli su već uobičajeni dio inovacija i dizajna. Na primjer, osoba predstavlja ljude na određenom tržištu, a poslovni model predstavlja način na koji organizacija može biti profitabilna. Model „iskustva“ može uskladiti perspektive ljudi koji moraju omogućiti to iskustvo. Uloga mapiranja iskustava je stvoriti oblik vizualnog pripovijedanja koji omogućuje timovima da zajedno pronađu rješenja. Kreiranje dijagrama koordinira uvide iz vanjskog svijeta s timovima unutar organizacije koji stvaraju proizvode i usluge kako bi zadovoljili potrebe tržišta (Kalbach, 2021, 4-5).

#### **4.1. Vrste dijagrama**

Prema Kalbachu (2021, xxi) postoji tehnička razlika između riječi mapa (ilustracija gdje se stvari nalaze) i dijagram (ilustracija kako stvari funkcioniraju). U praksi su pojmovi poput mape korisničkog putovanja i mape iskustva zapravo pogrešni nazivi, ali su toliko široko korišteni da razlika između mape i dijagrama postaje nevažna.

Izraz „*dijagram usklađivanja*“ (engl. *alignment diagram*) koristi se za bilo koju kartu, dijagram, ili vizualizaciju koja otkriva obje strane stvaranja vrijednosti u jednom pregledu. To

je kategorija modela koji ilustriraju interakciju između ljudi i organizacija, čineći inače nevidljivu, apstraktnu okolnost - „ljudsko iskustvo“ opipljivom i djelotvornom (Kalbach, 2021, 5)

Shema 11. Dijagrami usklađivanja se sastoje od dva dijela: opis iskustva pojedinaca i opis ponude organizacije, te njihova interakcijom

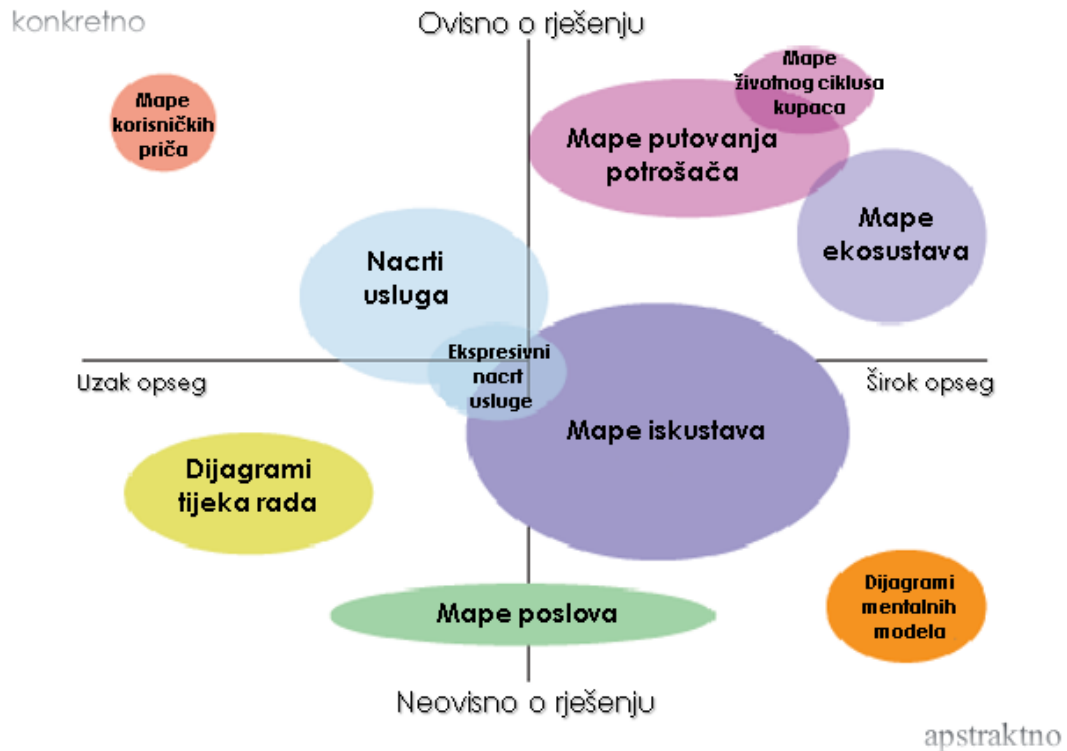


Izvor: prilagodba autorice prema Kalbach, 2021, 5

Modeli imaju dva dijela (shema 11), s jedne strane, ilustriraju aspekte iskustva pojedinca - prikaz ukupnog ponašanja svih arhetipskih korisnika dok, s druge strane, odražavaju ponudu i procese organizacije. Njihove dodirne točke (točke interakcije) su sredstva razmjene vrijednosti. Neki od uobičajenih primjera dijagrama putovanja su „mapa putovanja potrošača“ (*Customer journey maps*), nacrti usluga (*Service blueprints*), mape iskustva (*Experience maps*) te mentalni modeli (*Mental model diagrams*) (Kalbach, 2021, 5). Terminologija oko različitih vrsta dijagrama usklađivanja nije dosljedna: ono što jedna osoba može nazvati mapom putovanja kupca, druga naziva mapom iskustva ili nacrtom usluge. Granice između ovih primjera često su nejasne (Kalbach, 2021, 11). Nakon što se shvate ciljevi organizacije i iskustva koja se žele mapirati, odabire se vrsta dijagrama koja je najprikladnija (Kalbach, 2021, 129).



Shema 12. Matrica dijagrama s obzirom na ovisnost rješenja i širinu opsega



Izvor: prilagodba autorice prema Kalbach, 2021, 129

Matrica dijagrama s obzirom na "neovisnost rješenja" i "opseg", prikazana na shemi 12, pomaže sortirati i razumjeti funkcije različitih dijagrama. "Neovisnost rješenja" označava samostalnost dijagrama, dok "opseg" označava razinu detalja. Na temelju matrice, može se odabrati prikladan dijagram prema potrebi, što osigurava efikasno prenošenje ideja i informacija. U Tablica 2 sažete su uobičajene vrste dijagrama i razlike među njima prema navedenim elementima.

Tablica 2. Usporedba vrsta dijagrama prema različitim elementima

Vrsta	Stajalište	Opseg	Fokus	Struktura	Upotreba
<b>Nacrt usluga</b>	Pojedinac kao primatelj usluge	Uslužni susreti i ekosustavi, često u stvarnom vremenu	Akcije u stvarnom vremenu, fizički dokazi na različitim kanalima; naglasak na pružanju usluge, ulogama, sudionicima u pozadini, procesima i tokovima	Kronološki	Koristi se od strane osoblja na prvoj liniji, internih timova i menadžera za poboljšanje postojeće usluge ili osmišljavanje novih
<b>Mapa putovanja potrošača</b>	Pojedinac kao lojalan kupac, često donosi odluku o kupnji	Obično od osvještavanja o proizvodu / usluzi, preko kupovine, iskustva korištenja, do odlaska iz tvrtke i mogućeg povratka	Naglasak na kognitivnom i emocionalnom stanju pojedinca, uključujući trenutke istine i zadovoljstvo	Kronološki	Koristi se u marketingu, PR-u, prodaji, upravljanju računa, korisničkoj podršci i upravljanju brandom za optimizaciju prodaje, odnosa s klijentima i branda
<b>Mapa iskustava</b>	Pojedinac kao sudionik koji se ponaša u kontekstu šire djelatnosti	Početak i kraj definiraju se prema specifičnom iskustvu ili kontekstu	Naglasak na ponašanju, ciljevima i zadacima; obično uključuje akcije, misli, osjećaje, točke boli	Kronološki	Koristi se od strane menadžera proizvoda, dizajnera, razvojnih inženjera i stratega za unaprjeđenje proizvoda i usluga te inovacije
<b>Dijagram mentalnih modela</b>	Pojedinac kao čovjek koji misli i osjeća unutar određenog područja	Širina iskustva proizlazi iz podataka	Naglasak na temeljnim motivacijama, osjećajima i filozofijama	Hijerarhijski	Koristi se od strane menadžera proizvoda, dizajnera, razvojnih inženjera i stratega kako bi dobili empatiju za pojedince, informirali strategiju proizvoda i usluga i poticali inovacije
<b>Dijagram ekosustava</b>	Pojedinac kao ključna figura u širem sustavu entiteta	Najširi opseg s ograničenjima određenim definiranim granicama sustava	Naglasak na odnosima između različitih entiteta u ekosustavu kako bi se prikazao protok vrijednosti	Mrežni	Koristi se kako bi se dobilo uvid u strateške aspekte stvaranja ponude i kako se uklapa u širi sustav interakcija

Izvor: prilagodba autorice prema Kalbach, 2021, 130

## 4.2. Mapa putovanja potrošača

Mape putovanja potrošača (*CJM*) prikazuju iskustva pojedinaca dok koriste usluge ili proizvode organizacije. Obično obuhvaćaju tri ključne faze: upoznavanje s ponudom, donošenje odluke o kupovini ili korištenju usluge te zadržavanje kao lojalni korisnik ili prekid korištenja. (Kalbach, 2021, 5 )

Povijesno gledano, vizualno usklađivanje pomoglo je ljudima da shvate svijet. Prema mapi Johna Snowa o slučajevima kolere u Londonu 1854. godine, mogao se vidjeti uzrok izbijanja, slaganjem različitih elemenata na kartu. Iskustvo vizualizacije može imati sličan učinak. Ali za razliku od fizičkih prostora, iskustva su frustrirajuće neopipljiva i široka. Posao osobe koja provodi mapiranje je uokviriti dijagram i iskustva koja će mapirati. To uključuje odluke o perspektivi, opsegu i fokusu, kao i strukturi i upotrebi (Kalbach, 2021, 46).

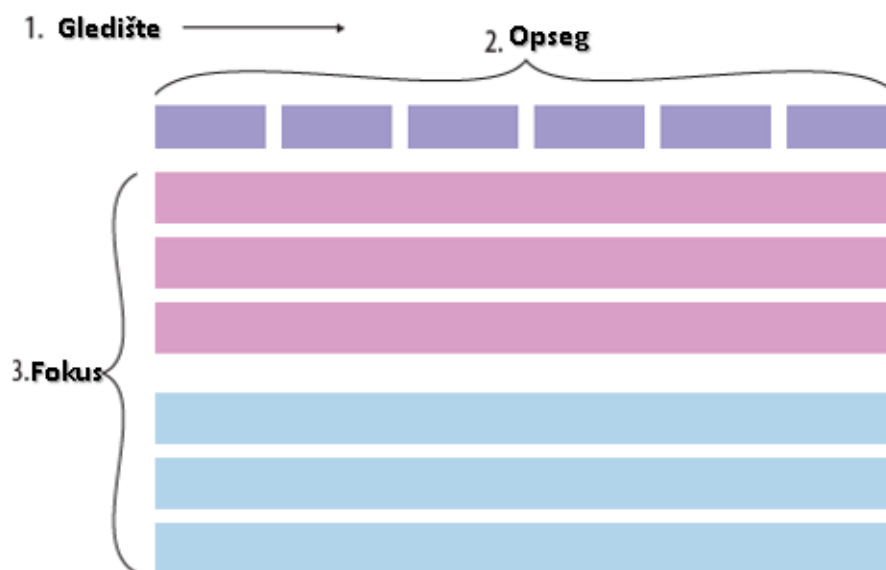
Uobičajeno je da mapiranje bude usmjereno na pojedinog sudionika i jedno iskustvo. No, složenost suvremenog poslovanja potiče na sveobuhvatniji pristup mapiranju (Kalbach, 2021, 12). Cilj je vizualno uskladiti unutarnje i vanjske čimbenike poslovnog okruženja. Konačni rezultat pomoći će u usklađivanju perspektiva timova koji su odgovorni za stvaranje željenog iskustva (Kalbach, 2021, 15).

Kako je prikazano na Shema 13 prije samog mapiranja, potrebno je definirati tri temeljna aspekta (Kalbach, 2021, 34):

- Gledište (engl. *Point o view*) — Čije iskustvo se mapira i koja su iskustva uključena?
- Opseg (engl. *Scope*) — Kada počinje i završava iskustvo?
- Fokus (engl. *Focus*) — Koje će vrste informacija biti uključene?

Također, prema Kalbachu (2021, 34) strukturu dijagrama treba odrediti unaprijed, zajedno s predviđenom upotrebom. Osoba koji izrađuje mapu treba dobiti suglasnost o svakom od ovih aspekata od ključnih dionika koji će u konačnici biti publika dijagrama.

Shema 13. Tri ključna aspekta prije početka mapiranja



Izvor: Kalbach, 2021, str. 34

Gledište mape odgovara na pitanje "Čija perspektiva se prikazuje?". Odabir perspektive temelji se na sudionicima i vrsti iskustava, a svaka može biti korisna ovisno o potrebama organizacije. Razumijevanje perspektive odnosno gledišta, ključno je za određivanje pristupa i konačne poruke. Svaka mapa obično odražava jednu perspektivu, a jasna perspektiva pojačava poruku mapiranja. Uobičajeno je uključiti referencu na osobu u gornjem kutu mape iskustva kako bi se publici dijagrama pojasnilo gledište (Kalbach, 2021, 35)

Opseg mapiranja iskustva zahtijeva definiranje početka i kraja iskustva, kao i razmatranje razine detaljnosti prikaza. Treba odlučiti želi li se prikazati šira slika ili specifične interakcije. Postavljanje odgovarajućeg opsega usmjerit će daljnje razumijevanje iskustva, kao i moguće strateške prilike koje mogu proizaći iz njega (Kalbach, 2021, 36-37)

. Osoba koja provodi mapiranje treba odlučiti na koje aspekte će se fokusirati. Fokus treba biti relevantan za organizaciju i potrebe dionika. Postoji mnogo vrsta elemenata koje treba razmotriti, a odabir ovisi kako je definirana struktura za ispunjenje cilja i o aspektima koji su najvažniji za organizaciju. Obično se koristi opisivanje iskustva kroz radnje, misli i osjećaje pojedinca kao osnovni pristup. Međutim, projekt može zahtijevati naglasak na drugim aspektima (Kalbach, 2021, 38).

**Dodirne točke** (engl. *touchpoints*) predstavljaju koncept sredstva razmjene vrijednosti, koji omogućuje prikaz interakcije između pojedinca i organizacije. Obično se to vidi u smislu interakcije s oglasom, aplikacijom ili web-stranicom, ili putem susreta s uslugom ili telefonskog poziva. Međutim, šira definicija dodirnih točaka uključuje cijeli kontekst u kojem se te interakcije događaju, što uključuje određeno vrijeme i određeno okruženje. Organizacije koje pažljivo upravljaju tim dodirnim točkama ostvaruju velike prednosti poput većeg zadovoljstva, veće lojalnosti i većih povrata. (Kalbach, 2021, 42-43).

**Trenuci istine** (engl. *moments of truth*) su kritični, emocionalno intenzivni trenuci. Pomoću njih, fokus je na iskustvima koja su važna za projekt. To su situacije koji stvaraju ili prekidaju odnos. Identificiranjem trenutaka istine ukazuje se na potencijalne prilike za inovacije (Kalbach, 2021, 45-46).

Opći proces za mapiranje iskustva sastoji se od četiri ponavljajuća načina aktivnosti.

Shema 14. Opći proces mapiranja



Izvor: prilagodba autorice prema Kalbach, 2021, 117

Proces započinje inicijativom (Shema 14), a slijedi faza istraživanja koja je temelj za izradu dijagrama. Oni se oslanjaju na dokaze dobivene iz provedenih istraživanja kako bi bili relevantni i pouzdani. Ilustracija dijagrama ima presudnu ulogu u prikazivanju načina na koji se vrijednost razmjenjuje između pojedinca i organizacije. Vizualno prikazivanje ovog procesa omogućuje jasno razumijevanje korisničkog iskustva i interakcija koje se događaju. Nadalje, važan aspekt usklađivanja dijagrama jest razmatranje predlaganja testiranja i budućeg razvoja. Kroz ovu fazu, dijagrami se prilagođavaju kako bi se osigurala njihova relevantnost i

primjenjivost u stvarnim situacijama te stvorila mentalna slika. Sve navedene faze su međusobno povezane i čine cjelovit proces mapiranja iskustva koji omogućuje dublje razumijevanje potreba i preferencija korisnika te identifikaciju ključnih točaka za poboljšanje poslovanja i interakcije s klijentima (Kalbach, 2021, 118-140).

Kada se ilustrira iskustvo određene osobe, uobičajeno je uključiti osobu ili njen skraćeni oblik u sam dijagram. **Osobe** (engl. *persone*) su narativni opisi korisničkih arhetipova koji odražavaju uobičajene obrasce ponašanja, potrebe i emocije ciljne skupine na način koji je lako shvatiti (Shema 15). One su općenito kratke, ne duže od stranice ili dvije svaka. Stvaranje osoba zahtijeva identificiranje ključnih atributa koji razlikuju različite segmente korisnika, prikupljanje relevantnih podataka i vizualizaciju svake osobe na jednoj stranici (Kalbach, 2021, 126).

Prva je inicijalna faza mape putovanja potrošača je ona u kojoj pojedinac postaje svjestan usluge ili marke. Sljedeća je točka odluke, obično oko kupnje. Na kraju, mape putovanja trebaju pokazati zašto bi kupac ostao vjeran i nastavio koristiti uslugu. Stvaranje izvrsnih iskustava ne odnosi se na individualnu optimizaciju dodirnih točaka, već kako se dodirne točke spajaju u jedinstvenu cjelinu. Mape su strateški alat za vizualizaciju dodirnih točaka radi učinkovitijeg upravljanja njima (Kalbach, 2021, 287-292). Primjer mape putovanja prikazan je u Shema 16.

Shema 15. Primjer opisa 'osobe'

“Bespomoćna sam samo dok mi se nokti suše.”

DEMOGRAFSKA OBILJEŽJA	
IME	Ana
DOB	30 godina
STATUS	Zaposlena
LOKACIJA	Okolica Rijeke

OPIS KORISNICE	OSOBNOST
<p>Ana je 30-godišnja moderna žena koja živi izvan centra grada Rijeke. Kao zaposlena osoba, traži pouzdane i stručne salone za nokte s vrhunskom uslugom. Osjeća se inspirirano preporukom prijatelja i društvenim mrežama. Tretmana održava jednom mjesečno, a preferira jednostavne i diskretne dizajne trajnog laka, brzu rezervaciju termina, te cijeni posebne ponude i programe vjernosti. Zbog zahtjevnog rasporeda, zanima je sustav podsjetnika i online rezervacija termina.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Samopouzdana</li> <li>• Trendi i moderna</li> <li>• Organizirana</li> <li>• Lojalna</li> </ul>

MUKE:	IZAZOVI	CILJEVI I POTREBE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedovoljan izbor termina</li> <li>• Nepotpuno zadovoljstvo uslugom</li> <li>• Komunikacija i rezervacija</li> <li>• Financijsko ograničenje</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pronalaženje pouzdanog i stručnog salona</li> <li>• Pronalaženje odgovarajućih termina</li> <li>• Istraživanje novih dizajna noktiju</li> <li>• Online komunikacija i rezervacija</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Izgledati njegovano i moderno</li> <li>• Osigurati kvalitetne usluge</li> <li>• Ostati lojalna salonu</li> <li>• Olakšati proces rezervacije i komunikacije</li> <li>• Uživati u opuštenom iskustvu</li> </ul>

Izvor: izrada autorice

Shema 16. Primjer mape putovanja potrošača



Izvor: prilagodba autorice prema Kalbach, 2021, 133



Tablica 3. Nacrt dijagrama organizacije konferencijskog događaja, prije i tokom konferencije

	PRIJE KONFERENCIJE				TOKOM KONFERENCIJE			
	PLAN	PROMOCIJA	POZVATI SUDIONIKE	PRIPREMITI	POKRENUTI DOGAĐAJ	POKRENUTI GLAVNU PREZENTACIJU	UKLJUČITI PUBLIKU	ZAVRŠITI DOGAĐAJ
<b>AKCIJE</b>	odrediti budžet, troškove odrediti temu napraviti dnevni red odrediti datum i vrijeme dobiti kriterije uspjeha shvatiti izvještavanje	pripremiti materijale doprijeti do najšire publike odlučiti gdje i kada unakrsno promoviranje pratiti podatke o promociji ponovno procijeniti promociju	održavati popis kontakata smisliti koga pozvati poslati obavijest o spremanju datuma poslati pozivnice i podsjetnike	kreirati materijale organizirati materijale učiniti materijale dostupnima raspravljati o predaji provjeriti opremu	doći na vrijeme proći osnovna pravila iskomunicirati vrijeme pratiti posjećenost pozdraviti publiku	zaželjeti dobrodošlicu sudionicima dati pregled vremena postaviti očekivanja uputiti sudionike na okolinu	integrirati društvene medije mjeriti pozornost praviti pauze umrežavanje	završiti zahvaliti ljudima ostati za pitanja obavijestiti planirati sljedeće korake
<b>MISLI</b>	Za koga je ovo? Hoće li doći? Kako izgleda uspjeh?	Koga ciljam? Kako najbolje promovirati? Je li promocija učinkovita?	Koga želim privući? Koje su njihove potrebe? Hoće li sve ići po planu? Hoću li se svega sjetiti?	Hoće li itko doći? Kako izgleda uspjeh? Kako najbolje promovirati? Je li promocija učinkovita?	Tko se prijavljuje?	Hoće li sve ići po planu? Hoću li se svega sjetiti?	Je li publika uključena? Dobivaju li svoju vrijednost za uloženi novac?	Je li dobro prihvaćeno? Uspjeh?
<b>OSJEĆAJI</b>	kreativan neodlučan	pun nade neizvjestan	odahnuo zabrinut		<b>Trenutak istine</b> uzbuđen panika visoka neizvjesnost	olakšanje preplavljen	odahnuo iscrpljen	gleda unaprijed obeshrabljen
<b>MUKE</b>	smišljanje kada zakazati event	odabir kanala društvenih medija upravljanje promocijama na društvenim mrežama neslužbeno pregledavanje materijala	morati odgoditi događaj ažuriranje sastanka, detalja, dnevnog reda itd.	traženje materijala sjedinjavanje materijala postavljanje računalne opreme koordinacija osoblja	neočekivane tehničke poteškoće	neočekivane tehničke poteškoće	Održavanje fokusa mjerenje razumjevanja sudionika	
<b>CILJEVI</b>	povećati doseg do najšire publike	povećati doseg do najšire publike	povećati broj ljudi koji će prisustvovati povećati vjerojatnost da će doći pravi ljudi	povećati vjerojatnost da će publika biti angažirana maksimizirati profesionalni izgled	povećati vjerojatnost glatkog početka	povećati vjerojatnost da će sudionici imati pozitivno iskustvo maksimalno iskoristiti vrijeme dok niam na pozornici	maksimizirati angažman publike smanjiti vjerojatnost da će sudionici biti ometeni	maksimizirati ukupno zadovoljstvo
<b>TREKUTNO ZADOVOLJSTVO</b>		<b>7.1/10</b>	<b>4.2/10</b>		<b>8.2/10</b>	<b>6.5/10</b>	<b>5.5/10</b>	

Izvor: prilagodba autorice prema Kalbach. 2021, 188

Tablica 3. – nastavak, Nacrt dijagrama organizacije konferencijskog događaja, poslije konfrenecije

POSILIJE KONFERENCIJE		
	PRATITI DALJE	UNAPRIJEDITI DOGAĐAJ
<b>AKCIJE</b>	odgovoriti na neodgovorena pitanja poslati materijale prikupiti povratne informacije pokrenuti anketu	analizirati rezultate ankete pregledati metriku, usporediti s ciljevima izmjeriti učinkovitost ažurirati materijale
<b>MISLI</b>		
<b>OSJEĆAJI</b>	ponosan	
<b>MUKE</b>	Nedostajanje vremena za praćenje odmah nakon	nedostatak motivacije za ažuriranje materijala nedovoljno prikupljenih metrika nemogućnost pokazivanja učinkovitosti događaja
<b>CILJEVI</b>	maksimizirati duljinu odnosa sa sudionicima	povećati kvalitetu budućih događaja povećati zanimanje za događaj i temu
<b>TREKUTNO ZADOVOLISTVO</b>	<b>8.7/10</b>	

Izvor: prilagodba autorice prema Kalbach, 2021, 188

tablica 3 prikazuje primjer nacrt dijagrama za organiziranje konferencijskog događaja. Odražava prvi korak u spajanju istraživačkih opažanja za uključivanje u kartu.

### 4.3. Djelatnost uređivanja noktiju

Posljednjih godina sve je veći naglasak na osobnom izgledu i dotjerivanju. Ljudi su svjesniji svog cjelokupnog izgleda, uključujući i svoje nokte. Saloni za nokte pružaju prikladnu i specijaliziranu uslugu za udovoljavanje ovoj potražnji. Pandemija COVID-19 donijela je značajne promjene u industriji salona za nokte. Strogo pridržavanje higijenskih protokola postao je prioritet, uz naglasak na samo zakazivanje termina kako bi se upravljalo protokom kupaca i smanjila pretrpanost. (Nail Salon Market Size, Share And Trends, 2023).

Slika 1. Primjer salona za nokte s proširenom specijalnosti



Izvor: Sharma, Waheed, Nguyen, *et al.*, 2018, 12

Na salon za nokte obično se gleda kao na mjesto gdje se žene odlaze opustiti i razmaziti. Tipičan posjet uključuje prolazak kroz čekaonicu i susret s manikerom koji će osobu odvesti do kupke za stopala ili osobnog mjesta. Manikura ili pedikura uključuje intiman proces u više koraka koji može uključivati uklanjanje starog laka za nokte, podrezivanje i rezanje noktiju, podrezivanje zanoktica, nanošenje losiona, masažu šaka i ruku te nanošenje podlaka, laka za nokte i nadlaka. Danas, međutim, i luksuzni saloni i manji samostalni saloni nude više od same manikure i pedikure (Slika 1). Mnogi saloni za nokte također nude umjetne nokte, ekstenzije za nokte, akrile, gelove, *nail art*, namakanje stopala i masaže nogu. Kako bi dosegli širu bazu

kupaca, neki su se saloni proširili izvan svoje specijalnosti kako bi ponudili dodatne kozmetičke i spa usluge, od depilacije voskom i tretmana lica do masaže tijela (Sharma, Waheed, Nguyen, *et al.*, 2018, 11).

### **Statistike industrije manikura i pedikura**

Saloni za nokte u Sjedinjenim Državama rastuća su industrija vrijedna više milijardi dolara. Veličina globalnog tržišta salona za nokte procijenjena je na 11,00 milijardi USD u 2022. i očekuje se da će rasti po ukupnoj godišnjoj stopi rasta od 8,0% od 2023. do 2030. (Nail Salon Market Size, Share And Trends, 2023).

Prosječna godišnja plaća za manikere i pedikere u SAD-u u 2018. godini bila je 25.860 dolara, a taj sektor zapošljavao gotovo 395.600 tehničara. Trendovi i statistike ovoga tipa mogu pomoći u oblikovanju politika koje podržavaju industriju, kao što su osiguravanje obrazovnih mogućnosti i resursa za uspjehu ljudi u industriji (Gitnux, 2023).

Segment žena dominirao je tržištem s udjelom od oko 69% u 2022. godini. Također, . očekuje se da će rastući trend salona za nokte privući i veći broj muških klijenata. Muškarci sve više prihvaćaju njegu noktiju kao dio svoje rutine njegovanja i traže profesionalne usluge kako bi održavali i oblikovali svoje nokte (Nail Salon Market Size, Share And Trends, 2023).

Na rangu plaća u Hrvatskoj, pozicija maniker / pediker zauzima 544. mjesto, između poštara (545. mjesto) i spa tehničara (543. mjesto). Zastupljenost žena na položaju je 100%. Prosječna dob ispitanika jest 31 godina. Prosječna godišnja plaća u Hrvatskoj za to radno mjesto kreće se od 6.600 – 11.748 eura ([www.mojaplaca.hr/placa/usluzne-djelatnosti/pediker-maniker](http://www.mojaplaca.hr/placa/usluzne-djelatnosti/pediker-maniker), 2023).

### **Trendovi u svijetu noktiju**

Tijekom pandemije, potražnja za proizvodima za nokte povećala se, a brendovi su odgovorili s inovacijama koje uključuju netoksične formule i proizvode koji olakšavaju lakiranje kod kuće.

Četiri ključna trenda oblikuju industriju noktiju od 2022. i nadalje. Prvo, zdravlje noktiju postalo je prioritet, što potiče tražnju za lakovima s prirodnim sastojcima i malo kemikalija. Uz to, potražnja za dodacima prehrani za jače i zdravije nokte također je u porastu. Drugi trend je

fokus na edukaciji i tehnologiji kako bi se omogućilo kvalitetno iskustvo lakiranja kod kuće. Virtualni alati za isprobavanje nijansi laka i inovativni uređaji za lakiranje i sušenje noktiju osiguravaju korisnicima jednostavnost i preciznost (Nail Salon Market Size, Share And Trends, 2023).

Platforme društvenih medija, posebice TikTok, pojavile su se kao značajni utjecajni subjekti u industriji. TikTokov kratki i jezgroviti video format usklađen je s milenijskim preferencijama, nudeći brz i lak pristup trendovima. Nadalje, tehnologija je odigrala značajnu ulogu u oblikovanju industrije salona za nokte. Dostupnost novih i naprednih proizvoda, alata i opreme za njegu noktiju poboljšala je kvalitetu usluga i proširila ponudu tretmana. Osim toga, tehnološki napredak u marketingu, online prisutnost i angažman kupaca pomogli su salonima da dosegnu širu publiku i pruže besprijekorno korisničko iskustvo, što vjerojatno pogoduje rastu tržišta (Nail Salon Market Size, Share And Trends, 2023).

Industrija manikura i pedikura je uspješan posao koji i dalje raste. Pravilnim marketinškim strategijama, odgovarajućim proizvodima i kvalitetnom uslugom, salonima za njegu noktiju omogućeno je da i dalje budu uspješni. Razumijevanjem trendova i statistika industrije, saloni za njegu noktiju mogu donositi informirane odluke koje će im pomoći da ostanu konkurentni i profitabilni. Pravim pristupom, industrija manikura i pedikura može i dalje biti uspješan posao (Gitnux, 2023).

#### 4.4. Mapiranje iskustva korisnika salona za nokte u Hrvatskoj

U sklopu istraživanja iskustava, ponašanja, očekivanja i percepcija korisnika salona za uređivanje noktiju, postavljene su slijedeće hipoteze:

H1: Iskustva 'vlastitih'<sup>1</sup> korisnika salona u odnosu na korisnike ostalih salona za nokte prije, za vrijeme i nakon korištenja usluga se statistički značajno razlikuju.

H2: Iskustva korisnika salona za nokte prije, za vrijeme i nakon korištenja usluga se statistički značajno razlikuju u odnosu na demografske varijable.

H3: Iskustva korisnika salona za nokte prije, za vrijeme i nakon korištenja se statistički značajno razlikuju u odnosu na učestalost korištenja usluga.

H4: Iskustva 'vlastitih' korisnika salona za nokte prije, za vrijeme i nakon korištenja usluga se statistički značajno razlikuju u odnosu na status 'vlastitih' korisnika.

U sklopu dokazivanja postavljenih hipoteza provedeno je empirijsko istraživanje. Instrument korišten u sklopu istraživanja predstavlja upitnik. Tvrdnje su formirane tako da obuhvate cjelokupni proces usluživanja u salonima za nokte od odabira odgovarajućeg salona, naručivanja, dolaska, preko korištenja različitih usluga, do aktivnosti, mišljenja i osjećaja nakon konzumirane usluge. Između ukupno 21 tvrdnje (ukupno 55 s potpitanjima), u upitnik su pored tvrdnji kojima su provjeravane postavljene hipoteze, uvrštene i tvrdnje kojima je, primjerice, istraživana popularnost pojedinih salona među ispitanicima, najčešće korištene vrste usluga, preferirani način plaćanja te četiri demografske varijable (dob, spol, status i prebivalište/boravište).<sup>2</sup> Sve tvrdnje su samostalno razvijene. S obzirom da nije provedeno pilot testiranje finaliziranog upitnika, ovdje je riječ o indikativnom istraživanju.

Za većinu (28 od 51) varijabli (izuzev demografskih) korištena je intervalna (Likertova) ljestvica s pet stupnjeva (pretežito od 1: 'uopće se ne slažem' do 5: 'potpuno se slažem'). Upitnik za *online* popunjavanje pripremljen je uz pomoć *Google Forms* alata. Upitnik je distribuiran putem *e-mail*-a na ukupno 1.320 *e-mail* adresa studenata, bivših studenata i zaposlenika Veleučilišta u Rijeci, na oko 150 adresa s mailing liste salona autorice rada, kao i uz pomoć sudionika društvenih mreža autorice rada. Istraživanjem su prikupljeni potpuni odgovori od 476

---

<sup>1</sup> Pod 'vlastitim' korisnicima se podrazumijevaju korisnici salona za nokte autorice rada.

<sup>2</sup> Cjeloviti upitnik nalazi se u prilogu br. 1, ovog rada.

ispitanika, što predstavlja okvirni odaziv od oko 32 %. Anketiranje je provedeno tijekom lipnja 2023. godine. U nastavku su prikazane demografske karakteristike uzorka.

Tablica 4. Demografske karakteristike uzorka

<b>Karakteristike</b>	<b>N</b>	<b>%</b>	<b>Karakteristike</b>	<b>N</b>	<b>%</b>
Spol	<b>476</b>		Dob (godine)	<b>476</b>	
Ž	465	97,7	< 18	4	0,84
M	6	2,3	18 - 24	48	10,08
Prebivalište/boravište	<b>476</b>	<b>%</b>	25 - 34	222	46,64
Živim u Centru grada	62	13,0	35 - 44	148	31,09
Živim izvan centra grada Rijeke	212	44,5	45 - 54	33	6,93
Živim u Primorsko-goranskoj županiji	58	12,2	55 ili više	21	4,41
Živim izvan Primorsko-goranske županije	144	30,3			
Status:	<b>476</b>	<b>%</b>			
Student/ica	45	9,45			
Zaposlen/a	323	67,86			
Nezaposlen/a	15	3,15			
Samozaposlen/a	44	9,24			
Umirovljenik/ica	5	1,05			
Zaposlen/a i student/ica	42	8,82			
Nezaposlen/a i student/ica	1	0,21			

Izvor: Istraživanje autorice

#### 4.4.1. Rezultati istraživanja

Za analizu prikupljenih empirijskih podataka korišten je statistički alat Jamovi 2.3.21.. U analizi su primijenjene metode deskriptivne i inferencijalne statistike. Da bi se analizirale iskustva, ponašanja, očekivanja i percepcije ispitanika, prikupljeni rezultati su najprije kodirani tako da su odgovorima 'uopće se ne slažem' dodijeljene vrijednosti ocjene 1, pa sve do odgovora 'potpuno se slažem' kojima je dodijeljena ocjena 5. Kodirana su i sva ostala pitanja formulirana kao ordinalne ili nominalne varijable. Iz daljnje analize su isključeni ne-korisnici salona za nokte, tako da je u uzorku preostali odgovori 297 ispitanika koji su se izjasnili kao sadašnji ili raniji korisnici nekog od salona za nokte.

Radi usporedbe rezultata korisnika salona za nokte u odnosu na demografske i druge kontrolne varijable, provedene su analize i to t-test za nezavisne uzorke i ANOVA. U tablici 5

prikazani su samo statistički značajni rezultati analize deskriptivne statistike prema svim kontrolnim varijablama.

Tablica 5. Statistički značajne razlike s obzirom na kontrolne varijable

Varijabla (tvrdnja) / Ostali vs 'vlastiti' korisnici salona za nokte		Ostali korisnici (N = 205)		Vlastiti korisnici (N = 92)		t	Sig.				
		A.S.	S.D.	A.S.	S.D.						
<i>Najvažnije karakt..odabira salona:</i>											
Kvaliteta usluge i stručnost osoblja		4,644	0,675	4,293	1,022	3,497	0,0005**				
Čistoća i higijena salona		4,615	0,681	4,152	1,047	4,539	< 0,0001***				
Cijena i pristupačnost		4,010	0,891	3,739	0,936	2,382	0,0178*				
Lokacija salona		3,541	1,064	3,217	1,147	2,369	0,0185*				
Brza i jednostavna rezervacija termina		4,000	0,934	3,750	0,990	2,093	0,0372*				
Kombinacija termina s frizerskim usl.		1,941	1,227	2,652	1,370	-4,448	< 0,0001***				
Iskustvo s online rezervacijom termina		3,276	0,810	3,686	0,5230	-2,730	0,0074**				
Iskustvo za vrijeme posjeta salonu		3,459	0,581	3,761	0,477	-4,371	< 0,0001***				
Prihvatljiv odnos cijena/kvaliteta		4,180	0,864	4,652	0,601	-4,744	< 0,0001***				
Redovito tražim ideje o dizajnu noktiju prije posjete salonu		3,624	1,318	3,109	1,162	3,232	0,0014**				
Zadovoljstvo ukupnom uslugom		4,561	0,604	4,783	0,488	-3,094	0,0022**				
Varijabla (tvrdnja) / Dob	< 18 i 18 - 24 (N = 38)	25 - 34 (N = 133)		35 - 44 (N = 83)		45 - 54 i 55+ (N = 43)		F	Sig.		
	A.S.	S.D.	A.S.	S.D.	A.S.	S.D.	A.S.			S.D.	
<i>Najvažnije karakteristike za odabir salona:</i>											
Čistoća i higijena salona		4.711	0,565	4.496	0,784	4.554	0,800	4.023	1,102	4,379	0,0059**
Raznolikost usluga i dizajna/boja		4.105	0,831	3.586	0,922	3.614	1,034	3.442	0,983	4,616	0,0044**
Cijena i pristupačnost		4.263	0,76	3.917	0,888	3.952	0,909	3.605	1,027	3,784	0,0126**
Kombiniranje termina s frizerskim usl.		2,211	1,491	1,992	1,270	2,108	1,239	2,744	1,293	3,712	0,0139*
Iskustvo za vrijeme posjeta salonu		3.421	0,500	3.519	0,598	3.554	0,589	3.767	0,428	4,473	0,0052**
Prihvatljiv odnos cijena / kvaliteta		4.053	0,957	4.293	0,824	4.373	0,822	4.581	0,587	3,593	0,0159*
Redovito traže ideje o dizajnu noktiju prije posjete salonu		4.368	0,970	3.549	1,288	3.265	1,230	2.791	1,206	15,94	<0,0001***

Napomena: A.S.= aritmetička sredina; S.D. = standardna devijacija; Sig. = pouzdanost; \*\*\* značajnost na razini <0,0001; \*\* značajnost na razini <0,01; \* značajnost na razini <0,05

Izvor: Istraživanje autorice



Tablica 5. – nastavak Statistički značajne razlike s obzirom na kontrolne varijable

Varijabla / Frekvencija	Jednom mjes. (N = 221)		8-9 puta god. (N = 35)		2-4 puta god. (N = 28)		1x. ili manje (N = 11)		F	Sig.
	A.S.	S.D.	A.S.	S.D.	A.S.	S.D.	A.S.	S.D.		
<i>Poboljšanja kod naručivanja i tijekom posjete:</i>										
Poboljšana komunikacija	2,765	1,388	2,457	1,358	3,214	1,197	4,000	1,265	4.950	0.0057 **
Pristupačnije cijene ili posebne ponude	3,253	1,247	3,371	1,190	3,786	0,787	4,091	1,300	4.148	0.0128 *
Uvođenje sustava podsjetnika	3,371	1,320	3,629	1,437	3,607	1,257	4,273	0.905	3.406	0.0278 *
<i>Iskustvo za vrijeme posjeta salonu</i>	3,615	0,515	3,514	0,612	3,286	0,659	3,000	0,775	4.216	0.0126 *
<i>Zadovoljstvo ukupnom uslugom</i>	4,692	0,544	4,514	0,659	4,393	0,567	4,273	0,786	3.537	0.0251 *
Varijabla / Vrste 'vlast.' korisnika	Redovni (N = 49)		Novi (N = 10)		Povratnik (N = 7)		Bivši (N = 43)		F	Sig.
<i>Najvažnije karakteristike za odabir salona:</i>	A.S.	S.D.	A.S.	S.D.	A.S.	S.D.	A.S.	S.D.		
Kombiniranje termina s frizerskim uslugama	2,837	1,419	1,40	0,843	2,000	1,000	2,907	1,192	8,328	0,0007 ***
<i>Iskustvo s online rezervacijom termina</i>	3,875	0,342	3,75	0,500	3,667	0,516	3,143	0,663	4,100	0,0392 *
<i>Iskustvo za vrijeme posjeta salonu</i>	3,898	0,306	3,80	0,422	3,857	0,378	3,442	0,666	5,339	0,0076 **
<i>Prihvatljiv odnos cijena/kvaliteta</i>	4,816	0,441	4,80	0,633	4,571	0,535	4,349	0,720	4,454	0,0155 *
<i>Zadovoljstvo ukupnom uslugom</i>	4,939	0,242	4,70	0,675	4,714	0,488	4,512	0,668	5,410	0,008* **

Napomena: A.S.= aritmetička sredina; S.D. = standardna devijacija; Sig. = pouzdanost; \*\*\* značajnost na razini <0,0001; \*\* značajnost na razini <0,01; \* značajnost na razini <0,05

Izvor: Istraživanje autorice

Rezultati istraživanih varijabli u odnosu na demografske i druge kontrolne varijable, ukazuju na statistički značajne razlike u vrlo sličnim slučajevima. Kod svih sedam istraživanih kontrolnih varijabli, statistički značajne razlike u odgovorima ispitanika su utvrđene za tvrdnju: iskustvo za vrijeme posjeta salonu; dok su u šest od sedam kontrolnih varijabli razlike prepoznate kod tvrdnji: prihvatljiv odnos cijena/kvaliteta i zadovoljstvo ukupnom uslugom.

Poblížom analizom prikazanih rezultata u tablici 5, može se ustvrditi da korisnici ostalih salona daju više prosječne ocjene u odnosu na 'vlastite' korisnike kod većine varijabli, primjerice, za pet od 10 'najvažnijih karakteristika za odabir salona za nokte, što sugerira da su

'vlastiti' korisnici manje zahtjevni. Istovremeno 'vlastiti' korisnici daju više ocjene za: iskustva s online rezervacijom termina; iskustva za vrijeme posjeta salonu, prihvatljivost odnosa cijene i kvalitete te zadovoljstvo ukupnom uslugom. Nadalje, 'vlastitim' korisnicima je nešto važnije kombiniranje termina s frizerskim uslugama, iako su i njihove ocjene ispodprosječne (2,652).

S obzirom da varijable za koje su utvrđene statistički značajne razlike pripadaju svim fazama procesa usluživanja u salonima za nokte, što je vidljivo iz tablica 6 i 7. Time se ujedno **hipoteza H1**: „Iskustva 'vlastitih' korisnika salona u odnosu na korisnike ostalih salona za nokte prije, za vrijeme i nakon korištenja usluga se statistički značajno razlikuju“, može smatrati **djelomično prihvaćena** (statistički značajne razlike postoje za 11 od ukupno 28 analiziranih varijabli).

U pogledu dobi ANOVA analizom je utvrđeno da mlađi ispitanici (< 18 i 18 do 24 godine), drže karakteristike odabira salona: čistoća i higijena salona; raznolikost usluga i dizajna/boja, redovito tražim ideje o dizajnu noktiju prije posjete salonu, te cijena i pristupačnost, važnijima u odnosu na ostale, starije dobne skupine i te razlike su statistički značajne. Istovremeno u pogledu iskustva za vrijeme posjeta salonu, mlađi ispitanici su nešto manje zadovoljni u odnosu na ostale dobne skupine. Budući da, sve spomenute varijable (tvrdnje) pripadaju fazi 'prije' i 'za vrijeme' procesa usluživanja, **hipoteza H2** se može **djelomično prihvatiti**, odnosno ustvrditi da postoje statistički značajne razlike u: „iskustvima korisnika salona za nokte prije i za vrijeme (ne i nakon) korištenja usluga“ i to u odnosu na dob ispitanika (za sedam od ukupno 28 varijabli). Za ostale demografske varijable (spol, status i prebivalište/boravište), nisu utvrđene statistički značajne razlike između analiziranih varijabli.











Usporedba uprosječenih odgovora ispitanika u odnosu na učestalost (frekvenciju) posjećivanja salona za nokte, rezultirala je statistički značajnim razlikama za pet (od 28 varijabli). Pritom frekventniji korisnici (jednom mjesečno i 8 – 9 puta godišnje), pokazuju više želja za: poboljšanom komunikacijom, pristupačnijim cijenama ili posebnim ponudama te uvođenjem sustava podsjetnika, u odnosu na korisnike koji rjeđe konzumiraju usluge salona za nokte. Također, učestali korisnici (jednom mjesečno i 8 – 9 puta godišnje), imaju bolja iskustva za vrijeme posjeta salonu i veće zadovoljstvo ukupnom uslugom, u odnosu na ostale skupine korisnika. Kako spomenute varijable pripadaju fazama 'za vrijeme' i 'nakon' korištenja usluga salona za nokte, proizlazi da se može **djelomično prihvatiti hipoteza H3**, tj. da se „iskustva

korisnika salona za nokte za vrijeme i nakon korištenja statistički značajno razlikuju u odnosu na učestalost korištenja usluga.“

Analiza percepcija pojedinih elemenata procesa usluživanja u salonima za nokte u odnosu na status 'vlastitih' korisnika (korisnici salona autorice rada), pokazala je statistički značajne razlike za pet (od ukupno 28) varijabli. Pritom redovni korisnici imaju nešto bolja iskustva s online rezervacijom termina, iskustvima za vrijeme posjeta salonu, prihvatljivošću odnosa cijene i kvalitete te zadovoljstvom ukupnom uslugom, u odnosu na 'nove', 'povratnike' i 'bivše' korisnike salona. Kombiniranje termina s frizerskim uslugama i za ove skupine 'vlastitih' korisnika zaslužuje ispodprosječne ocjene ( $< 3$ ), što upućuje na razinu značaja ove opcije za korisnike usluga salona za nokte. S obzirom da spomenute tvrdnje pripadaju svim fazama procesa usluživanja u salonima za nokte, slijedi da se može **djelomično prihvatiti hipoteza H4** koja glasi: „iskustva 'vlastitih' korisnika salona za nokte prije, za vrijeme i nakon korištenja usluga se statistički značajno razlikuju u odnosu na status 'vlastitih' korisnika.“











U nastavku prikaza rezultata istraživanja date su mape putovanja korisnika ostalih salona (tablica 6) i 'vlastitih' korisnika (tablica 7).

Tablica 6. Mapa putovanja ostalih korisnika

		PRIJE											
		Svjesnost o brandu salona		Kriteriji za odabir salona		Redovito traže ideje o dizajnu noktiju prije posjete salonu		Način naručivanja (rezervacije termina)		Iskustvo s online rezervacijom		Moguća poboljšanja kod naručivanja	
Varijabla		1		2-11		37		12		16		19-21, 29-30	
Ostali korisnici	Aktivnosti	Odabir salona					Naručivanje						
	Misli / Osjećaji	Poticanje radoznalosti; Umanjivanje nesigurnosti				Odobranje; isprobavanje		Ušteda vremena i briga					
	Muke korisnika	Konfuzija brandova; Rizik pogrešnog odabira				Spremnost na rizik		Mlađi klijenti imaju premalo online opcija			Brige oko dogovaranja termina		
	Ciljevi	Promocija putem društvenih mreža		Preispitati cijene?		Zadržati mlađe klijente		Unaprijediti i promovirati online kanale naručivanja			Digitalizacija; Radno vrijeme?		
	Situacija	Preporuka prijatelja/obitelji	68,6%	1. Kvaliteta usluge i stručnost osoblja		63 % se potpuno slaže ili slaže (68,8 % među 18-34 god.) Prosječna ocjena 3,62 (na skali 1-5)		SMS / WhatsApp / Viber	39,2%	37,1 % ima to iskustvo (3,28 na skali 1-4)		Više termina	3,50
		Putem društvenih mreža	16,7%	2. Čistoća i higijena salona				Telefonom	31,9%			Uvođenje sustava podsjetnika	3,41
		Pretraživanjem na internetu	6,4%	3. Cijena i pristupačnost				Ostalo	13,7%			Uvođenje online rezervacija	3,29
		Redovni klijent frizerskog odjela	2,9%	4. Brza i jednostavna rezervacija termina				Putem društvenih mreža	11,8%			Brži odgovor na rezervaciju	3,11
		Prateći omiljenog manikera/ku	2,9%	5. Dostupnost termina				Putem online sustava	3,4%			Radno vrijeme	3,05
		Nalazi se u blizini Poklon bon	2,0% 0,5%										
Dodirne točke													
	DRUŠTVENE MREŽE	INTERNET OGLASI	CIJENE	DOSTUPNOST TERMINA	IDEJE O DIZAJNU	ONLINE SUSTAVI	DRUŠTVENE MREŽE	ONLINE REZERVACIJA	SUSTAV PODSJETNIKA	RADNO VRIJEME			

Izvor: izrada autorice

Tablica 6. - nastavak Mapa putovanja ostalih korisnika

	ZA VRIJEME			NAKON						
	Iskustvo za vrijeme posjeta	Moguća poboljšanja tijekom posjete	Zadovoljstvo ukupnom uslugom	Moguća poboljšanja nakon pružene usluge	Prihvatljiv odnos cijena/kvaliteta	Spremnost na plaćanje premium usluga				
<b>Varijabla</b>	17	18, 22, 23, 25, 26	51	27-28	31	36				
<b>Aktivnosti</b>	<b>Proces uređivanja noktiju</b>			<b>Postprodajne</b>						
<b>Misli / Osjećaji</b>	Povjerenje u kvalitetu i stručnost osoblja			Jesu li klijenti zadovoljni; hoće li se vratiti; preporučiti salon drugima						
<b>Muke korisnika</b>	:)	Lokacija s dostupnijim parkingom?		Redovni klijenti žele biti nagrađeni						
<b>Ciljevi</b>	Zadržati dobra iskustva klijenata			Izgradnja lojalnosti	Razmotriti razinu cijena	Ponuditi premium usluge				
<b>Situacija</b>	3,46 (na skali 1-4)	Parking	3,24	4,56 (na skali 1-5)	Program vjernosti/nagrade za vjernost	3,66	4,18 (na skali 1-5)	Spremni	64,4%	
		Brza usluga	3,08		Pristupačnije cijene ili posebne ponude			3,39	Možda, ovisi	22,9%
		Veći izbor dizajna i boja	3,06					Nisu spremni	12,7%	
		Profesionalnija usluga	3,06							
		Veća razina higijene i čistoće	3,02							
	Bolja komunikacija	2,88								
	(Skala 1 - 5)									
<b>Dirirne točke</b>										
	ISKUSTVO	PARKING	BRZA USLUGA	IZBOR DIZAJNA I BOJA	USLUGA	PROGRAM VJERNOSTI	POSEBNE PONUDE	PREMIUM USLUGE	PRISTUPAČNE CIJENE	PREPORUKA I POVRATAK










Izvor: izrada autorice

Tablica 7. Mapa putovanja `vlastitih` korisnika

		PRIJE								
		Svjesnost o brandu salona	Najvažnije karakteristike za odabir	Redovito traže ideje o dizajnu noktiju prije posjete salonu	Način naručivanja (rezervacije termina)	Iskustvo s online rezervacijom	Moguća poboljšanja kod naručivanja			
Varijabla	1	2-11	37	12	16	19-21, 29-30				
Vlastiti korisnici	Aktivnosti	Odabir salona			Naručivanje					
	Misli / Osjećaji	Poticanje radoznalosti; Umanjivanje nesigurnosti		Prepuštanje struci; Odobravanje	Ušteda vremena i briga					
	Muke korisnika	Konfuzija brandova; Rizik pogrešnog odabira		Nesklonost riziku isprobavanja novog	Mlađi klijenti imaju premalo online opcija		Brige oko dogovaranja termina			
	Ciljevi	Promocija putem influencera i društvenih mreža	Preispitati radno vrijeme (više termina?)	Privući više mlađih klijenata?	Promovirati online kanale naručivanja		Digitalizacija; Radno vrijeme?			
	Situacija	Preporuka prijatelja/obitelji	76,1%	1. Kvaliteta usluge i stručnost osoblja	40 % se potpuno slaže ili slaže (43,3 % među 18-34 god.) Prosječna ocjena 3,11 (na skali 1 - 5)	SMS / WhatsApp / Viber	47,8%	38 % ima to iskustvo (prosječna ocjena 3,69 na skali 1-4)	Više termina	3,60
		Redovni klijent frizerskog odjela	12,0%	2. Čistoća i higijena salona		Telefonom	33,7%		Uvođenje sustava podsjetnika	3,54
		Prateći omiljenog manikera/ku	7,6%	3. Dostupnost termina		Ostalo	14,1%		Uvođenje online rezervacija	3,39
		Putem društvenih mreža	2,2%	4. Brza i jednostavna rezervacija termina		Putem društ. mreža	2,2%		Radno vrijeme salona	2,97
		Pretraživanjem na internetu	1,1%	5 Cijena i pristupačnost		Putem online sustava	2,2%		Brži odgovor na rezervaciju	2,96
		Nalazi se u blizini	1,1%							
Poklon bon	0,0%							(Skala 1 - 5)		
Dodirne točke										
	DRUŠTVENE MREŽE / INFLUENCERI	RADNO VRIJEME	DOSTUPNOST TERMINA	KVALITETA	OBJAVA DIZAJNA NA DRUŠTVENIM MREŽAMA	ONLINE SUSTAVI	DRUŠTVENE MREŽE	DOSTUPNOST TERMINA	SUSTAV PODSJETNIKA	

Izvor: izrada autorice

Tablica 7. - nastavak Mapa putovanja `vlastitih` korisnika

	ZA VRIJEME			NAKON						
	Iskustvo za vrijeme posjeta	Moguća poboljšanja tijekom posjete	Zadovoljstvo ukupnom uslugom	Moguća poboljšanja nakon pružene usluge	Prihvatljiv odnos cijena/kvaliteta	Spremnost na plaćanje premium usluga				
<b>Varijabla</b>	17	18, 22, 23, 25, 26	51	27-28	31	36				
<b>Aktivnosti</b>	<b>Proces uređivanja noktiju</b>			<b>Postprodajne</b>						
<b>Misli / Osjećaji</b>	Povjerenje u kvalitetu i stručnost osoblja			Jesu li klijenti zadovoljni; hoće li se vratiti; preporučiti salon drugima						
<b>Muke korisnika</b>	:)	Lokacija s dostupnijim parkingom?		Redovni klijenti žele biti nagrađeni						
<b>Ciljevi</b>	Zadržati dobra iskustva klijenata			Izgradnja lojalnosti	Zadržati cijene	Ponuditi premium usluge %				
<b>Situacija</b>	3,76 (na skali 1-4)	Parking	3,40	4,78 (na skali 1-5)	Program vjernosti/nagrade za vjernost	3,84	4,65 (na skali 1-5)	Spremni	65,2%	
		Brza usluga	2,97		Pristupačnije cijene ili posebne ponude			3,24	Možda, ovisi	23,9%
		Veći izbor dizajna i boja	2,95						Nisu spremni	10,9%
		Profesionalnija usluga	2,86							
		Veća razina higijene i čistoće	2,86							
Bolja komunikacija	2,67									
(Skala 1 - 5)										
<b>Dodirne točke</b>										
	ISKUSTVO	PARKING	BRZA USLUGA	LOJALNOST	PROGRAM VJERNOSTI	POSEBNE PONUDE	CIJENE	PREMIUM USLUGE	PREPORUKA	

Izvor: izrada autorice

Mape putovanja dvaju skupina korisnika (tablice 6 i 7), pružaju mogućnost detaljnog uvida u postojeće stanje i razlikama u percepcijama ostalih i 'vlastitih' korisnika salona za nokte, slijedom rezultata empirijskog istraživanja. Pritom su rezultati prikazani kroz tri faze procesa usluživanja klijenata (prije; za vrijeme i nakon), da bi bilo lakše uočiti razlike između dviju skupina korisnika, odnosno između analiziranog poslovnog subjekta i njegovih konkurenata, u svakoj fazi. Također, su istaknute misli/osjećaji i 'muke' (eng.: *pains*), korisnika za obje skupine korisnika te mogući ciljevi kojima bi se unaprijedili pojedini dijelovi procesa usluživanja i umanjile 'muke' korisnika. Obje mape su dopunjene i slikovitim prikazom dodirnih točaka, radi još lakšeg uočavanja ključnih dijelova procesa usluživanja i pripadajućih aktivnosti, misli/osjećaja i 'muka' korisnika te postavljenih ciljeva poslovnog subjekta.

Iz pregleda rezultata istraživanja (redak nazvan 'Situacija'), je detaljno razvidno koje su prednosti i nedostaci pojedinih istraživanih cjelina, te daju priliku za još dublje analize i posljedično stvaranje zaključaka o određenim promjenama u određenim mikro dijelovima procesa usluživanja klijenata salona za nokte.



## 5. Zaključak

U današnjem konkurencijskom okruženju, marketing ima glavnu ulogu u privlačenju potrošača i stvaranju potražnje za proizvodima i uslugama poduzeća. Ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje zahtijeva pažljivo razumijevanje kako bi se zadovoljile njihove potrebe i očekivanja. Potrošači stvaranjem očekivanja o vrijednosti i djelovanjem na temelju svoje procjene povećavaju vrijednost, stoga je ključno je staviti ih u središte poslovanja, prilagoditi strategije i isporučiti visoku vrijednost koja će zadovoljiti njihove potrebe. Održavanje zadovoljstva kupaca i izgradnja čvrstih odnosa s njima ključno je za dugoročni uspjeh i konkurentske prednosti poduzeća.

Ponašanje potrošača na tržištu krajnje potrošnje pod utjecajem je raznih čimbenika iz okruženja u kojem potrošač živi i djeluje, kao i iz unutarnjih psiholoških procesa i osobnih varijabli. To su kulturna (kultura, potkultura, društveni slojevi), gospodarska (kupovna moć), društvena (referentne grupe, obitelj, društvene uloge i statusi), te osobna (demografska obilježja, životni stil i vrijednosti, osobnost i predodžba o samome sebi, osobnost marke) okruženja. Psihološki procesi koji imaju utjecaj na svijest potrošača su motivacija, percepcija, učenje i pamćenje te stavovi.

Kako bi razumjeli kako kupci donose odluke o kupovini važno je razumjeti sam proces donošenja odluka. Tipičan proces kupovanja sastoji se od faze spoznaje problema, traženja informacija, razvijanja alternativnih rješenja, odluke o kupnji i ponašanja nakon kupnje. Međutim, kupci ne prolaze uvijek kroz svih pet razina, ukoliko kupuju uobičajene proizvode, prelaze izravno s potrebe za njim, na odluku o kupnji.

Uslužne djelatnosti predstavljaju važan sektor u svjetskoj ekonomiji, a razumijevanje karakteristika usluga, primjena holističkog pristupa marketingu, te upravljanje kvalitetom usluge ključni su za uspješno pružanje usluga i izgradnju dugoročnih odnosa s klijentima.

U današnje vrijeme, kupci se ne podređuju poslovanju poduzeća, već poduzeća trebaju shvatiti kako se uklopiti u njihove živote. Poduzeća moraju staviti naglasak na perspektivu kupca i prilagoditi svoje strategije prema tome kako bi se zadovoljile njihove potrebe i

očekivanja. Industrija noktiju doživljava značajne promjene zbog povećane svijesti o izgledu. Saloni se proširuju izvan osnovnih usluga manikure i pedikure, nudeći dodatne kozmetičke i spa usluge. To je rastuća industrija s velikim potencijalom, a trenutni trendovi uključuju fokus na zdravlje noktiju, netoksične lakove i prirodne proizvode. Društvene medijske platforme, poput TikToka, postale su bitni utjecaj u oblikovanju trendova. Napredak tehnologije poboljšao je kvalitetu usluga i povećao angažman kupaca, što doprinosi rastu tržišta.

Metoda mapiranja učinkovit je način unapređenja poslovanja poduzeća. Kroz mapiranje korisničkog iskustva, poduzeća dobivaju dublji uvid u potrebe novih tržišta i segmenata. Spajanjem vizualnih aspekata korisničkog iskustva s poslovnim procesima, identificiraju se najbolji načini stvaranja vrijednosti i pridobivanja kupaca kroz različite kanale. To omogućuje određivanje prioriteta postojećih korisničkih putovanja i stvaranje novih iskustava koja nadmašuju konkurenciju. Vizualizacije potiču inovacije i pomažu tvrtkama sagledati tržište kroz objektiv svojih kupaca, što rezultira stvaranjem vrijednih uvida i usklađivanjem strategije i djelovanja prema tim potrebama.

Na temelju provedenog istraživanja postavljene su četiri hipoteze koje su analizirale iskustva, ponašanja, očekivanja i percepcije korisnika salona za uređivanje noktiju. Rezultati istraživanja ukazuju na sljedeće zaključke:

Hipoteza H1, koja tvrdi da se iskustva vlastitih korisnika salona razlikuju od iskustava korisnika ostalih salona za nokte prije, za vrijeme i nakon korištenja usluga, može se djelomično prihvatiti. Statistički značajne razlike postoje za 11 od ukupno 28 analiziranih varijabli, što ukazuje na određene razlike u percepciji ove dvije skupine korisnika.

Hipoteza H2, koja se odnosi na statistički značajne razlike u iskustvima korisnika salona za nokte prije i za vrijeme korištenja usluga u odnosu na demografske varijable, djelomično se prihvaća. Postoje statistički značajne razlike u sedam od ukupno 28 analiziranih varijabli, ali za ostale demografske varijable (spol, status i prebivalište/boravište) nisu utvrđene statistički značajne razlike.

Hipoteza H3, koja se odnosi na statistički značajne razlike u iskustvima korisnika salona za nokte za vrijeme i nakon korištenja usluga u odnosu na učestalost korištenja usluga, djelomično se prihvaća. Statistički značajne razlike postoje za pet od 28 analiziranih varijabli, što ukazuje na razlike u percepciji ovisno o frekvenciji posjeta salonu.

Hipoteza H4, koja tvrdi da se iskustva vlastitih korisnika salona za nokte prije, za vrijeme i nakon korištenja usluga razlikuju ovisno o statusu vlastitih korisnika, djelomično se prihvaća. Statistički značajne razlike postoje za pet od ukupno 28 analiziranih varijabli, što ukazuje na razlike u percepciji ovisno o tome jesu li korisnici redovni, novi, povratnici ili bivši.

Nakon mapiranja korisničkog putovanja korisnika salona za nokte, zaključuje se da za promociju usluge putem društvenih mreža preporuka suradnja s influencerima i češće objavljivanje dizajna noktiju nakon pružene usluge kako bi se privukli potencijalni klijenti. Dodatno, objavljivanjem ideja za dizajn noktiju prije posjete salonu mogu se zainteresirati budući klijenti. Da bi se povećala dostupnost termina, poželjno je razmotriti opciju povećanja broja zaposlenika kako bi se zadovoljila veća potražnja i osiguralo više slobodnih termina. Također, kod vlastitih korisnika, fokus je na privlačenju mladih klijenata putem promoviranja online kanala za naručivanje, digitalizacijom usluga i uvođenjem sustava podsjetnika. Održavanje dobrih iskustava klijenata postiže se pružanjem brze i učinkovite usluge te nudeći pogodnosti poput programa vjernosti i nagrađivanja, posebnih i premium ponuda, te osiguravajući parkirna mjesta kako bi se potaknuo povratak klijenata i privukli novi.

U svijetu, ali i u Hrvatskoj, saloni za nokte i dalje predstavljaju uspješan posao s obećavajućom budućnosti. Pravilnim marketinškim strategijama, kvalitetnom uslugom i prilagodbom potrebama kupaca, industrija uljepšavanja noktiju može nastaviti rasti i biti profitabilna.

## Literatura

### Knjige

1. Grbac, B., Lončarić, D., Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje - osobitosti, reakcije, izazovi, ograničenja, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, 2010
2. Kalbach, J., Mapping Experiences, a Complete Guide to Customer Alignment Through Journeys Blueprints and Diagrams (Drugo izd.), O'Reilly Media, Inc., Sebastopol, Kanada, 2021
3. Kotler, P., Keller, K. L., Upravljanje marketingom (12. izd.), MATE d.o.o., Zagreb, 2008
4. Milas, G., Psihologija marketinga. Target d.o.o., Zagreb, 2007

### Članci

5. (kolovoz 2002). *Journal of Services Research* 5(1).
6. Carbone, L. P., Haeckel, S. H., Engineering Customer Experience, *Marketing Management* 3, 1994., str. 17.
7. Engel, J., Blackwell, R., Miniard, P. *Consumer Behavior* (7. izd.). Fort Worth, The Dryden Press, TX, 1993.
8. Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., Berry, L. L., A Conceptual Model of Service Quality and its implications for Future Research, *Journal of Marketing*, 1985.
9. Reichheld, F. K., "The Number One You Need To Grow", *Harvard Business Review*, 2003., str. 46-54.

### Internetski izvori

10. Gitnux, 2023., Nail Salon Industry 2023: Trends And Statistics, dostupno na: <https://blog.gitnux.com/nail-salon-industry-statistics/> (12. 7. 2023)

11. Izvješće o analizi tržišta, 2023., Nail Salon Market Size, Share And Trends, dostupno na: <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/nail-salon-market-report> (srpanj, 2023.)
12. Sharma, P., Waheed, S., Nguyen, V., *et al*, Nail Files: A Study of Nail Salon Workers and Industry in the United States, UCLA, California Digital Library. 2018., dostupno na: <https://www.labor.ucla.edu/publication/nail-files/> (srpanj, 2023)
13. Usporedba plaća u uslužnim djelatnostima, MojaPlaća Hrvatska, 2023., dostupno na: <https://www.mojaplaca.hr/placa/usluzne-djelatnosti/pediker-maniker> (1.7.2023)

## Prilog 1. Upitnik

### Istraživanje o Vašem iskustvu posjeta salonima za nokte

Poštovani,

Ovo istraživanje se provodi za potrebe pisanja diplomskog rada.

Molim Vas da odvojite 4-5 minuta radi boljeg razumijevanja Vaših iskustava, preferencija i potreba prilikom naručivanja i posjeta salonima za nokte.

Svi prikupljenji podaci će se tretirati povjerljivo, Vaši odgovori anonimno analizirati i koristiti isključivo u svrhu istraživanja.

Molim Vas, da ispunite upitnik iskreno i prema svojim osobnim iskustvima. Nema točnih ili pogrešnih odgovora jer je Vaše mišljenje najvažnije!

Hvala unaprijed na Vašem sudjelovanju i doprinosu,

Srdačan pozdrav,  
Maja Arbanas

1. Kako ste saznali za salon za nokte kojeg ste posjetili?
  - Preporukom prijatelja ili obitelji
  - Pretraživanjem na internetu
  - Putem društvenih mreža (npr. Facebook, Instagram)
  - Redovni sam klijent frizerskog odjela
  - Već sam bila postojeći klijent djelatnice
  - Ostalo:
2. Koje su Vam najvažnije karakteristike pri odabiru salona za nokte?

Najmanje važno    Malo važno    Niti važno, biti nevažno    Važno    Najvažnije

- Kvaliteta usluge i stručnost osoblja
  - Čistoća i higijena salona
  - Raznolikost usluga i dizajna/boja
  - Cijena i pristupačnost
  - Brzina izrade
  - Lokacija salona
  - Parkirno mjesto
  - Brza i jednostavna rezervacija termina
  - Dostupnost termina
  - Mogućnost kombiniranje termina s frizerskim uslugama
3. Koji način naručivanja (rezerviranja termina) za posjet salonu za nokte preferirate?
    - Telefonskim pozivom
    - SMS / Whats app / Viber / Messenger
    - Putem društvenih mreža
    - Online rezervacijskim sustavom na web stranici salona
    - Putem mobilne aplikacije
    - Osobno u salonu
    - Ostalo:

4. Ukoliko ste koristili online kanale ili aplikacije za rezervaciju termina u salonima za nokte, kako biste opisali svoje iskustvo?
- Izvrsno iskustvo - jednostavno ste pronašli željeni termin i rezervirali bez ikakvih problema
  - Vrlo dobro iskustvo - morali ste malo istražiti i prilagoditi pretragu, ali je općenito bilo korisno i praktično
  - Prosječno iskustvo - suočili ste se s malim poteškoćama prilikom pronalaženja slobodnih termina ili prilagodbe postavki rezervacije
  - Loše iskustvo - niste uspjeli pronaći željeni termin / nije bilo ažuriranih informacija o raspoloživosti termina / tehnički problemi / spori odgovori / nedovoljna podrška korisnicima
  - Niste koristili online kanale ili aplikacije za rezervaciju termina
  - Ostalo: \_\_\_\_\_
5. Kako biste opisali svoje iskustvo tijekom posjeta salonu za nokte?
- Izvrsno - osoblje je ljubazno i profesionalno, usluga je vrhunska
  - Vrlo dobro - većinom ste zadovoljni, ali postoji nekoliko stvari koje se mogu poboljšati
  - Prosječno - ni posebno dobro ni loše
  - Loše - nezadovoljni ste pruženom uslugom
  - Ostalo
6. Gdje možda vidite mogućnosti za poboljšanja kod naručivanja i tijekom posjete salonu za nokte?
- Parking
  - Brži odgovor na rezervaciju termina
  - Veća raspoloživost odgovarajućih termina
  - Radno vrijeme salona
  - Brza usluga: smanjenje čekanja na red i brže obavljanje usluga
  - Profesionalnija usluga
  - Veća razina higijene i čistoće
  - Veći izbor dizajna i boja
  - Poboljšana komunikacija
  - Pristupačnije cijene ili posebne ponude
  - Program vjernosti/nagrade za vjernost
  - Uvođenje opcije rezervacije termina
  - Uvođenje sustava podsjetnika
7. Je li cijena usluga u salonu za nokte prihvatljiva u odnosu na kvalitetu pruženih usluga?

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 U potpunosti se slažem

8. Koji način plaćanja preferirate?
- Gotovinom
  - Plaćanje karticama
9. Molim Vas da ocijenite cjenovni raspon usluga u salonima za nokte

- |                                 | Pristupačno | Umjereno | Skupo |
|---------------------------------|-------------|----------|-------|
| • Trajniji lak:: 20 -- 25 eurra |             |          |       |
| • Geliiranje:: 29 – 35 eurra    |             |          |       |
| • Pilexiigel:: 24 – 30 eurra    |             |          |       |

10. Biste li bili spremni platiti više za premium usluge ili dodatne pogodnosti u salonu za nokte?
- Da, bio/bila bih spreman/na platiti više za premium usluge i dodatne pogodnosti Možda, ovisi o vrsti premium usluga ili pogodnosti
  - Ne, preferiram trenutne cjenovne opcije

11. Redovito tražim ideje o dizajnu noktiju prije posjete salonu?

Uopće se ne slažem 1 2 3 4 5 U potpunosti se slažem

12. Koje su vaše preferencije u vezi s dizajnom noktiju?

- Jednostavni i diskretni dizajni
- Umjereno ukrašeni nokti
- Upadljivi i umjetnički dizajni
- Obojeni ili šareni nokti
- Nisam zainteresirana za dizajn noktiju
- Svi dizajni dolaze u obzir

13. Koje usluge u salonima za nokte koristite?

- Manikura
- Pedikura
- Trajni lak - ruke
- Trajni lak - noge
- Geliranje noktiju
- Plexigel
- Ne koristim usluge
- Ne koristim, ali namjeravam u budućnosti
- Ostalo

14. Koliko često posjećujete salon za nokte?

- Dva puta mjesečno ili više Jednom mjesečno
- 8-9 puta godišnje
- 5-6 puta godišnje
- 2-4 puta godišnje
- Jednom godišnje ili manje
- Nikad

15. Koristite li usluge uređenja noktiju u Beauty studiju "Shpitza" u Rijeci?

- Redovni/a korisnik/ca
- Novi/a korisnik/ca
- Povratnik/ca
- Bivši/a korisnik/ca
- Nisam korisnik/ca



16. Koji salon za nokte trenutno koristite?

- Anesa Beauty Salon & Shop
- Beauty Box studio ljepote
- Beauty salon Fei Fei
- Gea nails
- Glam factory by Nikola Jurešić
- House of Beauty Rijeka
- Kozmetički salon Lav
- Lara Nails
- Nea Badjuk salon
- 4look Beauty Concept
- Ostalo

17. Koliko ste sve u svemu, zadovoljni pruženom uslugom u salonu za nokte??

uopće nisam zadovoljna 1 2 3 4 5 u potpunosti sam zadovoljna

18. Koliko imate godina?

- manje od 18 godina
- 18 - 24 godine
- 25 - 34 godine
- 35 - 44 godine
- 45 - 54 godine
- 55 ili više

19. Spol?

- Ženski
- Muški
- Neodređeno
- Preferiram ne odgovarati

20. Koji je Vaš status?

- Student/ica
- Zaposlen/a (molim navedite vrstu posla)
- Nezaposlen/a
- Samozaposlen/a
- Umirovljenik/ica
- Zaposlen/a i student/ica
- Nezaposlen/a i student/ica
- Ostalo:

21. Ukoliko trenutno živite u Rijeci ili okolici

- Živim u Centru grada
- Živim izvan centra grada Rijeke
- Živim u Primorsko-goranskoj županiji
- Živim izvan Primorsko-goranske županije

## Popis shema

Shema 1. Vrijednost - sjecište pojedinaca i ponude organizacije .....	4
Shema 2. Odrednice vrijednosti isporučene kupcu .....	5
Shema 3. Kotlerov model ponašanja potrošača.....	12
Shema 4. Model Engel, Kollat, Blackwell .....	13
Shema 5. Odnos okolinskih i osobnih odrednica potrošačkog ponašanja.....	14
Shema 6. Hijerarhija potreba prema Maslowu .....	23
Shema 7. Vrste prepoznavanja problema .....	27
Shema 8. Svjesni skup marki kojih se potrošač prisjeća u fazi internog pretraživanja.....	28
Shema 9. Izvori informacija .....	29
Shema 10. Model kvalitete usluge.....	36
Shema 11. Dijagrami usklađivanja se sastoje od dva dijela: opis iskustva pojedinaca i opis ponude organizacije, te njihova interakcijom.....	41
Shema 12. Matrica dijagrama s obzirom na ovisnost rješenja i širinu opsega .....	42
Shema 13. Tri ključna aspekta prije početka mapiranja.....	45
Shema 14. Opći proces mapiranja .....	46
Shema 15. Primjer opisa 'osobe' .....	48
Shema 16. Primjer mape putovanja potrošača .....	49

## **Popis slika**

Slika 1. Primjer salona za nokte s proširenom specijalnosti..... 52

## Popis tablica

Tablica 1. Elementi SERVQUAL skale .....	37
Tablica 2. Usporedba vrsta dijagrama prema različitim elementima .....	43
Tablica 3. Nacrt dijagrama organizacije konferencijskog događaja, prije i tokom konferencije.....	50
Tablica 4. Demografske karakteristike uzorka .....	56
Tablica 5. Statistički značajne razlike s obzirom na kontrolne varijable .....	57
Tablica 6. Mapa putovanja ostalih korisnika.....	61
Tablica 7. Mapa putovanja `vlastitih` korisnika.....	63

## **Popis priloga**

Prilog 1. Upitnik .....	69
-------------------------	----