

## Doživljaj kupaca u marketingu – istorijat, koncept i upravljanje

Velimir Štavljanin

**Apstrakt:** Kompanije se danas susreću sa izazovima koji se odnose na interakciju s kupcima u različitim tačkama kontakta u multikanalnom okruženju. Ključni prioritet u takvoj situaciji je upravljanje svim tačkama kontakta kako bi se optimizovao doživljaj kupaca. U ovakvom kontekstu upravljanje doživljajem kupaca postaje prioritet velikog broja kompanija. Cilj ovog rada je da razjasni koncept doživljaja potrošača, približi ga akademskoj i stručnoj zajednici i kreira interes za ovaj relativno nov koncept. Rad predstavlja istorijski pregled literature u domenu doživljaja kupaca, detaljnu analizu koncepta doživljaja kupaca i modele upravljanja doživljajem kupaca.

**Ključne reči:** doživljaj kupaca, marketing doživljaja, upravljanje doživljajem kupaca

JEL: M31

### UVOD

Sve više je autora koji napominju da doživljaj kupaca igra važnu ulogu u obezbeđivanju uspešnosti kompanija. U istraživanju sprovedenom 2012. godine među više od 1300 generalnih direktora kompanija, njih 93 procenata je izjavilo da je unapređenje doživljaja kupaca jedan od njihovih najvažnijih prioriteta, a 97 procenata je izjavilo da je doživljaj kritičan za uspeh (Oracle 2013). Ovome u prilog ide i rezultat istraživanja, prikazan u izveštaju HBR grupe (Harvard Business Review Analytical Services, 2015), da je prema očekivanjima generalnih direktora kompanija, najvažniji zadatak direktora marketinga upravo doživljaj kupaca. Prema istraživanju koje je sproveo Gartner 2014. godine, samo 36 procenata kompanija se u 2010. godini na tržištu prvenstveno nadmetalo doživljajem kupaca u odnosu na predviđanja da će do 2016. godine ovaj udeo biti čak 89 procenata (Homburg, Jozić & Kuehn, 2017).

Prema rezultatima godišnje ankete lojalnosti brenda *Carlson Marketing Group* (Smith & Wheeler, 2002, p.31) lojalnost brendu opada za 25%, dok kod kompanija koje obezbeđuju nadprosečan doživljaj kupaca u tačkama kontakta i u različitim kanalima, taj nivo je 33% viši u odnosu na prosek. Potrebu za izučavanjem doživljaja kupaca naglašavaju Meyer i Schwager (2007) koji su utvrdili da postoji veliki jaz između percepcije kompanija i kupaca u odnosu na doživljaj. Samo osam procenata kupaca opisuju doživljaj koji dobijaju kao superioran, dok 80 procenata kompanija opisuje doživljaj koji isporučuju kao superioran. Diferenciranje samo na osnovu tradicionalnih elemenata nije više održivo i sve više autora smatra doživljaj kupaca kao novi element diferencijacije (Pine & Gilmore, 1998; Pine & Gilmore, 1999; Shaw & Ivens, 2005; Rahman, 2006; Chakravorti, 2011; Chauhan & Manhas, 2014). U svetlu uspostavljanja dugoročnih odnosa sa kupcima, broj tačaka kontakta sa kupcima se uvećava, pa se javlja neophodnost upravljanja doživljajem koji se javlja u tim tačkama (Gentile, Spiller & Noci, 2007). Čak se napominje da je doživljaj nešto što će predstavljati osnovu ekonomije i marketinga budućnosti (Carù & Cova, 2003).

Pojmovi kao što su *experience*, *experience management*, *customer/consumer experience*, *brand experience*, *customer experience management*,

*experiential marketing*, kao i mnogi slični izvedeni pojmovi, koji su u osnovi sinonimi sa prethodnim pojmovima, sve više dobijaju na značaju u akademskoj i stručnoj literaturi (Pine & Gilmore, 1998; Pine & Gilmore, 1999; Berry, Carbone & Haeckel, 2002; Smith & Wheeler, 2002; Carù & Cova, 2003; Frow & Payne, 2007; Gentile, Spiller & Noci, 2007; Palmer, 2010; Rawson, Duncan & Jones, 2013; Lemon & Verhoef, 2016).

Izbor termina doživljaj u odnosu na termin iskustvo, koji se često sreće u kontekstu prethodnih pojmova u našoj literaturi, je izvršen na osnovu sugestija koje su dali eminentni autori u ovoj oblasti Schmitt (1999, 2011) i Palmer (2010). U knjizi „Experiential marketing“, Schmitt (1999) navodi da terminu „experience“ u kontekstu koji on koristi najviše odgovara nemačka reč „erlebnis“, „... the German word for experience, Erlebnis“ (Schmitt, 1999, p.60). Prema *Enciklopedijskom Nemačko-Srpskom rečniku* (Ristić 2004) reč „erlebnis“ se prevodi kao doživljaj. Sličan komentar kroz primer nemačkog jezika i reči „erlebnis“ i „erfahrung“ daje i autor Palmer (2010). Termin „experience“ može da se koristiti na različite načine, koji se mogu svrstati u dve kategorije (Schmitt, 2011). U prvoj kategoriji su ona korišćenja koja se odnose na prošlost, tj. odnose se na znanje koje je akumulirano tokom vremena. U drugoj kategoriji su tekuća percepcija, osećanja i direktno posmatranje. On navodi da engleski jezik ne poseduje dve reči koje se odnose na prethodna korišćenja, već jednu. Ali navodi da neki jezici kao japanski ili nemački poseduju. U kontekstu marketinga doživljaja navodi da „... I will use the term to refer to experiences in the here and now — perceptions, feelings, and thoughts that consumers have when they encounter products and brands in the marketplace and engage in consumption activities — as well as the memory of such experiences“ (Schmitt, 2011, p.60).

Doživljaj se može koristiti u kontekstu proizvoda, usluge, brenda, maloprodaje i kompanije (Schmitt, 1999; Cagan & Vogel, 2002; Rahman, 2006; Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009; Tynan & McKechnie, 2009; Schmitt, 2011; Yakhlef, 2015). Iako se u literaturi koristi termin doživljaj kupaca (*customer experience*) veliki broj autora govoreći o doživljaju naizmenično ga povezuje i sa kupcima i sa potrošačima (Schmitt, 1999; Cagan & Vogel, 2002; Frow & Payne, 2007; Tynan & McKechnie, 2009; Palmer, 2010; Yakhlef, 2015), tako da se može govoriti i o doživljaju potrošača. Ali, postoji razlika kada je u pitanju digitalno okruženje. Onlajn doživljaj kupaca (*online customer experience*), predstavlja implementaciju koncepta do-

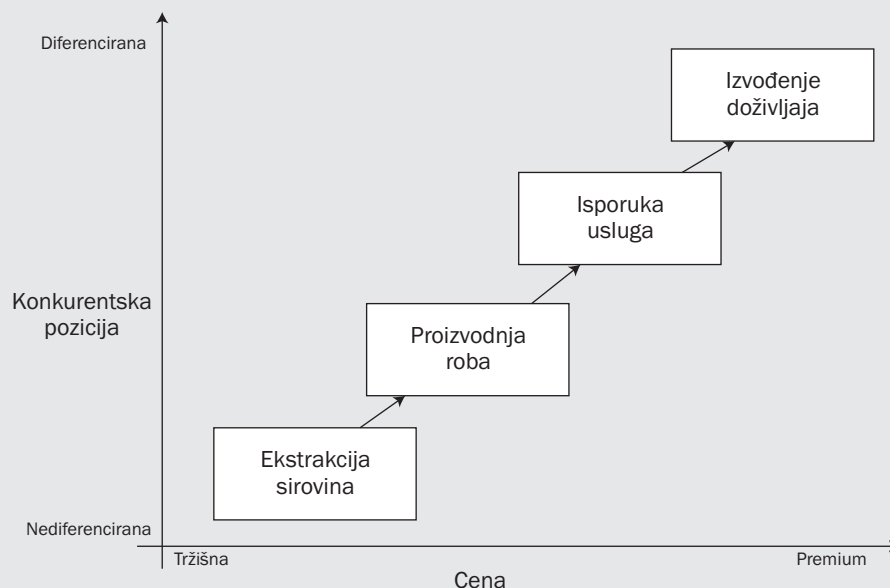
življaja kupaca u onlajn okruženju. Međutim, postoji i termin „user experience“ koji se danas široko koristi, a dolazi iz oblasti dizajniranja korisničkog interfejsa i odnosi se na onaj aspekt koji se opisuje kao iskustvo. Korisničko iskustvo se definiše kao „sveukupna interakcija sa objektom kao i misli, osećanja i percepcije koje su rezultat te interakcije“ (Tullis & Albert, 2013, p.5).

U prvom delu rada će biti prikazan istorijski pregled literature u oblasti doživljaja, preko prvih članaka u kojima se analizira doživljajni aspekt potrošnje, ekonomija doživljaja, marketing doživljaja, do modela upravljanja doživljajem kupaca. U drugom delu se daje pregled definicija doživljaja, tipologija doživljaja, stimuli doživljaja i vremenski aspekt doživljaja. U trećem delu se prikazuju modeli upravljanja doživljajem kupaca. Prvo je prikazan generički koncept upravljanja doživljajem kupaca, a u nastavku su prikazani izabrani modeli upravljanja doživljajem kupaca.

## 1. DOŽIVLJAJ – ISTORIJSKI PREGLED LITERATURE

Još je 1982. godine prepoznata važnost doživljajnog aspekta potrošnje (Holbrook & Hirschman, 1982). Do tada je dominantni pristup u analizi potrošnje bio model procesiranja informacija (Bettman, 1970), koji je kupca posmatrao kao logičkog mislioca, koji procesu kupovine pristupa kao procesu rešavanja problema. Međutim, Holbrook i Hirschman su postavili pitanje opstanka takvog modela u svetlu fenomena koji takav model ignoriše, a koji se odnose na senzorsko zadovoljstvo, sanjarenje, estetsko zadovoljstvo, emocionalni odgovor. Na potrošnju se počelo gledati kao na proces koji uključuje stalni tok fantazija, osećanja i zabave. U svom radu autori su dotadašnji model procesiranja informacija uporedili sa doživljajnim pristupom koji je usmeren na simboličku, hedonističku i estetsku prirodu potrošnje i predstavili okvir koji je definisao sve neophodne varijable ponašanja potrošača.

Doživljaj kupaca nakon toga nije bio dugo vreme na predmet razmatranja istraživača, već praktičara koji su primenjivali koncept i objavljivali svoja iskustva. Jedan od prvih radova koji opisuje praktičnu realizaciju principa doživljajne potrošnje predstavlja „Inženjerstvo doživljaja kupaca“ (Carbone & Haeckel 1994). U radu se predstavlja metodologija organizacije pojedinačnih doživljaja (utisaka) koje emituju proizvod, usluga i poslovanje, koji stvaraju pozitivne i negativne impresije kod kupaca. Takvom organizaci-

**SLIKA 1.** Razvoj ekonomske vrednosti

IZVOR: Pine II & Gilmore, 1999, p.22

jom će skup impresija stvoriti pozitivan doživljaj koji će preći u zadovoljstvo kupaca.

Autori *Pine II* i *Gilmore* (1999) su prepoznali važnost doživljajne potrošnje i predstavili potpuno novi pristup kreiranju vrednosti. Ključno pitanje na koje su hteli da odgovore je: „Ako prilagođavanjem proizvoda svakom kupcu dobijamo uslugu, u šta se pretvara usluga kada se prilagođava svakom kupcu?“ Novi izvor vrednosti, doživljaj, identifikovan je kao poseban tip ponude. Evolucija ekonomske vrednosti do doživljaja prikazana je na slici 1. od sirovina, preko roba, usluga, do doživljaja. Doživljaj nastaje „kada kompanija sa namerom koristi uslugu kao pozornicu a proizvod kao potporu da angažuje potrošača“ (Pine II & Gilmore 1999, p.11). Doživljaj se karakteriše kao nezaboravan, za razliku od proizvoda koji su opipljivi i usluge koja je neopipljiva. Za razliku od sirovina, roba i usluga koje su u okruženju potrošača, doživljaj je ličan i postoji samo u svesti potrošača. Kupci doživljaja vide vrednost u angažovanju tokom određenog vremenskog perioda. Ovo angažovanje je emocionalno, fizičko, intelektualno, pa čak i duhovno. Doživljaj

nudi nove mogućnosti za razvoj, kao što je usluga pružala nove mogućnosti u odnosu na proizvode. Autori daju smernice za uključivanje doživljaja u ponudu, kao i smernice za razvoj modela upravljanja doživljajem kupaca.

*Schmitt* (1999, pp.3-10; 1999b) je krajem prošlog veka identifikovao tri fenomena koji predstavljaju znake potpuno novog pristupa marketingu. Fenomeni su: sveprisutnost informacionih tehnologija, nadmoćnost brendova i sveprisutnost komunikacija i zabave. Novi pristup marketingu je vođen doživljajem, pa ga autor naziva marketing doživljaja. Marketing doživljaja treba da omogući kompanijama da u potpunosti iskoriste ekonomiju doživljaja, tako što će fokus marketinga sa činjeničnog, analitičkog pogleda na kupce, proizvode i konkurenciju, usmeriti ka kreiranju holističkog doživljaja za kupca (Tabela 1). Autor napominje da je doživljaj indukovani, a ne samostalno generisan. Stimulusi proizvode doživljaj, pa je osnovni cilj marketinga doživljaja kreiranje holističkog doživljaja za kupca.

**TABELA 1.** Razlika tradicionalnog marketinga i marketinga doživljaja

Tradicionalni marketing	Marketing doživljaja
Fokus je na funkcionalnim karakteristikama i koristima	Fokus je na doživljaju kupca
Kategorije proizvoda i konkurencije su usko definisane	Fokus je na potrošnji kao na holističkom doživljaju
Kupci su racionalni donosioci odluka	Kupci su racionalna ali i emocionalna bića
Metode i sredstva su analitička, kvantitativna i verbalna	Metode i sredstva su eklektična

IZVOR: kreirano prema Schmitt, 1999, pp.12-32; Schmitt, 1999b

Da bi se stvorio holistički doživljaj potrošnje, kreiran je model koji omogućava implementaciju doživljaja preko dva koncepta (Schmitt, 1999, pp.63-93): strateških doživljajnih modula i provajdera doživljaja. Strateški doživljajni moduli su različiti tipovi doživljaja sa svojim strukturama nasleđivanja i principima. Provajderi doživljaja su taktička sredstva za instanciranje strateških doživljajnih modula. Kako će se model implementirati zavisi od tipa doživljaja koji se želi obezbediti za kupca i kako će se to uraditi uz pomoć provajdera doživljaja.

Naredni period karakterišu modeli upravljanja doživljajem koji su razvijani od strane različitih autora, koji nisu samo iz oblasti marketinga, već i razvoja proizvoda, industrijskog dizajna i dizajna korisničkog interfejsa. Autori *Cagan* i *Voegel* (2002) predstavljaju model razvoja „probojnih proizvoda“, proizvoda koji redefinišu ili stvaraju nova tržišta i stvaraju doživljaj u upotrebi. Model predstavlja pristup u čijem centru je doživljaj korisnika (kupaca), koji je okružen očekivanjima kupaca u vezi interakcije sa proizvodom, a koje proizvođač treba da realizuje atributima proizvoda. *Berry, Carbone* i *Haeckel* (2002) u svom radu predstavljaju model upravljanja totalnim doživljajem kupaca. Model se oslanja na pravilno upravljanje utiscima koje šalju proizvod i okruženje, a koji zajedno zadovoljavaju ili prevazilaze emocionalne potrebe i očekivanja kupaca. *Smith* i *Wheeler* (2002) predstavljaju model upravljanja doživljajem kupaca, koji je neodvojiv od razvoja brenda. Po njima je isporuka doživljaja kupaca kritična za kreiranje i održavanja vrednosti brenda. Najkompleksniji model upravljanja doživljajem kupaca je predstavio *Schmitt* u knjizi „Upravljanje doživljajem kupaca“ (Schmitt, 2003) u kojoj predstavlja okvir za upravljanje doživljajem kupaca (*CEM Framework - Customer Experience Management Framework*). Okvir se sastoji od pet koraka koji obuhvata kupce, kompaniju, proizvod, brend i okruženje u kome se doživljaj odvija.

Što se praktične primene koncepta doživljaja tiče, kada su se pojavili prvi modeli, samo su retki, uglavnom lideri, shvatali prednosti koje oni donose (Smith & Wheeler, 2002). Danas svaka kompanija, koja želi da ostvari bolju konkurentsku poziciju ili zadrži svoju lidersku poziciju, uključuje elemente upravljanja doživljajem kupaca. Primena upravljanja doživljajem moguća je na inovaciju, na proizvod, na uslugu, na brend, kao i mnoge druge situacije kada je potrebno usmeriti se na kupce. Mnoge kompanije zapošljavaju posebne stručnjake, menadžere doživljaja ili menadžere doživljaja kupaca koji su uključeni u procese upravljanja doživljajem kupaca.

U našoj akademskoj i stručnoj literaturi konceptu doživljaja nije posvećena velika pažnja. U oblasti iskustva u turizmu se ističe rad „Kreiranje iskustva u hotelima u cilju povećanja konkurentске prednosti“ (Maričić, Đorđević i Filipović, 2011). U radu se napominje da je jedan od ključnih trendova u hotelskoj industriji kreiranje specifičnog doživljaja – iskustva. U radu su predstavljeni različiti opipljivi i neopipljivi elementi koji utiču na kreiranje iskustva u hotelima. U knjizi „Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima“ (Maričić i Đorđević, 2012), značajan deo je posvećen iskustvu potrošača, sa posebnim osvrtom na strategije kreiranja pozitivnog iskustva potrošača radi uvećanja vrednosti za potrošače. U knjizi „Menadžment turističke destinacije“ autor Popesku (2016) veliku pažnju posvećuje konceptu turističkog doživljaja, napominjući da „je doživljaj odnosno iskustvo koje turista stiže u turističkoj destinaciji bitan sastavni deo ukupne vrednosti za korisnike turističkih usluga odnosno turiste“ (Popesku, 2016, p.67).

## 2. KONCEPT DOŽIVLJAJA KUPACA

### 2.1 Definisanje doživljaja kupaca

Doživljaj može nastati u različitim situacijama (Brakus, Schmitt & Zarantonello, 2009). Doživljaj može nastati u interakciji sa proizvodom, u interakciji sa maloprodajnim ili uslužnim okruženjem, tokom potrošnje i korišćenja proizvoda i tokom izloženosti stimulusima povezanim sa brendom. Koncept se pojavljuje i u oblasti digitalnog marketinga i povezuje se sa efektivnošću interakcije sa onlajn korisnicima (Novak, Hoffman & Yung, 2000).

Pod doživljajem kupaca uglavnom se podrazumeva reakcija kupaca na delovanje stimulusa iz okruženja. Tako autor *Schmitt* (1999, p.60) definiše doživljaj kao „lični događaj koji nastaje kao reakcija na određene stimuluse (obezbeđene naporima marketinga pre i posle kupovine). Doživljaj uključuje celokupno biće. Nastaje kao rezultat direktnog posmatranja i/ili učešća u događaju bilo da je on realan, nestvaran ili virtuelan“. *Carbone* i *Haeckel* (1994, p.9) definišu doživljaj kao „impresiju formiranu od strane kupaca povezanu sa proizvodom, uslugom i poslovanjem – percepciju formiranu kada osoba konsoliduje senzorske informacije“. Doživljaj kupaca je „interakcija ili serija interakcija između kupca i proizvoda, kompanije ili njenog predstavnika koja vodi ka reakciji. Kada je reakcija pozitivna, ona rezultuje prepoznavanjem vrednosti“ (LaSalle & Britton, 2003, p.30). Doživljaj se

može definisati, na osnovu analize istraživanja u oblasti ponašanja potrošača (Carù & Cova, 2003, p.273), kao „subjektivna epizoda u izgradnji/transformaciji pojedinca sa naglaskom na emocionalnu i osećajnu dimenziju na račun kognitivne dimenzije“. Doživljaj kupaca se može definisati i kao „interna i subjektivna reakcija kupaca na bilo koji direktni i indirektni kontakt sa kompanijom“ (Meyer & Schwager, 2007, p.118).

Jednu od najkompletnijih definicija, nastalu kao kompilacija različitih definicija drugih autora, su prikazali Gentile i sar. (2007, p.397). Autori definišu da „doživljaj kupaca nastaje iz skupa interakcija između kupca i proizvoda, kompanije ili dela organizacije, koji izaziva reakciju. Ovaj doživljaj je isključivo personalan i implicira kupčevu uključenost na različitim nivoima (racionalnom, emocionalnom, senzorskom, fizičkom i duhovnom nivou). Njegova procena zavisi od poređenja između kupčevih očekivanja i stimulusa koji nastaje u interakciji sa kompanijom i njenom ponudom u korespondenciji različitih trenutaka kontakta ili tačaka kontakta“.

## 2.2 Tipovi doživljaja

Kupac može biti uključen u doživljaj po više dimenzija (Pine II & Gilmore, 1999, p.30), od kojih su najznačajnije: nivo učešća (participacije) kupaca i vrsta povezanosti. Nivo učešća može biti od aktivnog do pasivnog, gde aktivno učešće predstavlja lični uticaj na performanse doživljaja, dok kod pasivnog učešća ne postoji uticaj na performanse. Povezanost može biti od apsorpcije, koja predstavlja zaokupljanje pažnje kupaca, do utapanja, što predstavlja fizičko uzimanje učešća u doživljaju. Ako neko samo posmatra preko televizije neki događaj, to je apsorpcija, dok je lično učestvovanje u događaju utapanje. Ako se posmatra nivo učešća i vrsta povezanosti mogu se identifikovati četiri domena doživljaja (slika 2):

- zabava,
- edukativni doživljaj,
- estetski doživljaj i
- doživljaj bekstva.

Mnogi doživljaj izjednačavaju sa zabavom, ali je to samo zadobijanje nečije pažnje i predstavlja jedan tip doživljaja. Svi domeni doživljaja mogu pojedinačno, ali i zajedno činiti konkretan doživljaj, a kompanije moraju razmatrati sve tipove kako bi stvorile sveobuhvatan doživljaj za kupca.

Osim zabave, kao domeni doživljaja, javljaju se učenje, kada je kupac aktivno uključen na informisa-

SLIKA 2. Domeni doživljaja



IZVOR: Pine II & Gilmore, 1999, p.30

nju, zaključivanju, sticanju novih znanja i/ili veština, tj. kada je aktivno uključen intelekt i/ili telo. Doživljaj bekstva predstavlja najznačajniji doživljaj kupaca, koji je suprotnost zabavi, i za razliku od zabave predstavlja aktivno uključivanje kupaca u doživljaj. Primer bekstva su tematski parkovi kao *Niketown* koncept maloprodaje, koji predstavlja objekat u kome je moguće bavljenje nekim sportom, kupovina, ali i mnoge druge aktivnosti u koje su uključeni kupci. Ako je cilj učenja sticanje znanja/veština, cilj bekstva aktivno učešće, cilj estetskog doživljaja je uticaj na čula. Kod estetskog doživljaja kupac se uključuje u doživljaj ali bez uticaja na doživljaj.

Međutim, doživljaji se mogu kategorisati u smislu svojih generičkih pojava oblika (Schmitt, 1999, pp.63-69) na različite tipove. Tipovi doživljaja poseduju jedinstvenu strukturu nasleđivanja i procese. Tipovi doživljaja ili kako ih autor naziva „strateški doživljajni moduli“ (*Strategic Experiential Modules – SEM*) su:

- Čulni doživljaj (*sense*), koji nastaje delovanjem različitih stimulusa na čula vida, sluha, dodira, ukusa i mirisa. Ključni princip čulnog doživljaja je kognitivna konzistencija ali uz raznolikost stimulusa koji će delovati na čula.
- Afektivni doživljaj (*feel*), koji nastaje stvaranjem opsega emocija od raspoloženja koja su manjeg intenziteta do afekata koji su velikog intenziteta. Posebna pažnja treba da se posveti razumevanju koji stimulus će aktivirati određene emocije i naročito voditi računa o emocijama tokom potrošnje.

- Kognitivni doživljaj (*think*), koji nastaje iz kognitivnih i problemskih situacija koje će kreativno angažovati kupaca. Ovo se postiže iznenađenjem, interesima i izazovima.
- Fizički doživljaj (*act*), koji nastaje obogaćivanjem fizičkog aspekta života kupaca, ukazivanjem na alternativne načine izvođenja aktivnosti, alternativne stilove života i različite interakcije.
- Doživljaj povezivanja (*relate*), nastaje povezivanjem ličnog koncepta kupca sa širim društvenim i kulturnim kontekstom. Individue poseduju želju za sopstvenim unapređenjem, pa svoj idealni lični koncept unapređuju povezivanjem. Povezivanje podrazumeva vezu sa drugim ljudima, društvenim grupama ili sa apstraktnijim entitetima kao što su nacija, društvo ili kultura.

Komponente (dimenzije) doživljaja kupaca, prema tipologiji koja je proširena u odnosu na pet tipova doživljaja Schmitt-a, su (Gentile, et al., 2007):

- Čulna komponenta – komponenta čija pobuda utiče na čula.
- Emocionalna komponenta – komponenta koja uključuje nečiji afektivni sistem kroz generisanje raspoloženja, osećanja i emocija.
- Kognitivna komponenta – komponenta povezana sa razmišljanjem i svesnim mentalnim procesima.
- Pragmatična komponenta – komponenta koja potiče od praktičnog čina rada na nečemu.
- Komponenta životnog stila – komponenta koja potiče od afirmacije sistema vrednosti i verovanja osobe kroz prihvatanje određenog životnog stila i ponašanja.
- Relaciona komponenta – koja uključuje ličnost i njen društveni kontekst, odnose sa drugim ljudima ili sa idealnim ličnim konceptom.

Carù i Cova (2007, pp.12-13) definišu kontinuum doživljaja potrošnje koji obuhvata:

- Doživljaj koji je uglavnom kreiran od strane kupaca i koji samo uključuje proizvod ili uslugu neke kompanije.
- Doživljaj koji je zajednički kreiran (ko-kreiran) od strane kompanije i kupaca, koji uključuje doživljajnu platformu kompanije na bazi koje kupac kreira svoj doživljaj.
- Doživljaj koji je u potpunosti planiran i kreiran od strane kompanije u koji je uključen kupac.

## 2.3 Stimulusi doživljaja

Kao što se iz prethodnih definicija može zaključiti, za doživljaj mora postojati odgovarajuće okruženje, kontekst, u kome će se dogoditi doživljaj. Holbrook i Hirschman (1982) u svom radu navode pojam „inputi okruženja“ koji obuhvata:

1. proizvod, sa svojim simboličkim značenjima i subjektivnim karakteristikama,
2. karakteristike stimulusa, koji su posledica dejstva na čula i
3. komunikacioni sadržaj, koji predstavlja poruku koja se upućuje kupcu.

Pošto je doživljaj reakcija na inpute iz okruženja, potrebno je obezbediti inpute koji će rezultirati željenim doživljajem kupaca. Schmitt (1999, p.61) veoma detaljno predstavlja koncept provajdera (snabdevača) doživljaja (ExPros – *Experience providers*). Preko provajdera doživljaja se instanciraju tipovi doživljaja. Provajderi doživljaja su:

- komunikacije,
- vizuelni/verbalni identitet,
- prisustvo proizvoda koje uključuje dizajn proizvoda, pakovanje, displej proizvoda i maskotu brenda,
- kobrending koji uključuje događaje, sponzorstva, alijanse i partnerstva, licenciranje, indirektno oglašavanje, kao i druge tipove kooperativnih aranžmana,
- prostorno okruženje koje uključuje zgrade, kancelarijski prostor, proizvodni prostor, maloprodajni prostor i javne prostore,
- veb sajt i elektronski mediji i
- ljudi kao prodajno osoblje, predstavnici kompanije, pružaoci usluga, zaposleni korisničkog servisa i bilo ko povezan sa kompanijom ili brendom.

Berry i sar. (2002) predstavljaju koncept utiska. Utisak može biti bilo šta što se može opaziti i osetiti, a nosi određenu poruku koja nešto sugeriše kupcu. U interakciji sa organizacijom kupci svesno i nesvesno filtriraju utiske i organizuju ih u impresije (Berry, Wall & Carbone, 2006). Kompanije moraju da upravljaju integrisanim skupom utisaka koji zajedno treba da ispune ili premaše emocionalne potrebe ili očekivanja kupaca. Utisci mogu biti iz tri kategorije (Berry, et al., 2002; Berry, et al., 2006):

- funkcionalni utisci – koji su povezani sa tehničkim kvalitetom, funkcionisanjem proizvoda ili usluge i koji se logički interpretiraju;

- utisci koji su povezani sa emocijama i uključuju stimulse iz okruženja, kao i okruženje. Ova kategorija uključuje dva tipa:
  - mehanički utisci – utisci koje dolaze od stvarnih objekata i uključuju slike, mirise, zvukove, ukuse i tekstone, a predstavljaju receptorsku prezentaciju proizvoda i usluge.
  - humani utisci – utisci koji dolaze od ponašanja i izgleda ljudi.

Doživljaj mora biti holistički, sastavljen od više tipova doživljaja istovremeno. Da bi se svi elementi uklopili u jedinstveni doživljaj, potrebno je nešto što će objединiti sve napore i biti vodilja procesa upravljanja. Prema *Berry i sar. (2002)* neophodno je postojanje doživljajnog motiva, koji služi kao element ujedinjenja svih utisaka doživljaja. *Schmitt (2003, p.108)*, kao deo modela upravljanja doživljajem, navodi sveukupnu implementacionu temu, koja će se implementirati kroz stil i sadržaj brenda i interfejs prema kupcu. Kao deo već predstavljenog koncepta inputa okruženja (*Holbrook & Hirschman, 1982*) navodi se komunikacioni sadržaj koji predstavlja sadržaj poruke koja se šalje kupcu.

## 2.4 Vremenski aspekt doživljaja

Još su *Holbrook i Hirschman (1982)* prepoznali da je kupac u doživljaj uključen vremenom provedenim u doživljaju. Vremensku dimenziju (okvir) doživljaja *Schmitt (1999)* definiše kao vremenskim period pre kupovine, za vreme kupovine i posle kupovine. Širi pogled na vremensku dimenziju predstavlja raspon akumuliranja doživljaja tokom učenja o proizvodu, pre kupovine, pri kupovini, pri korišćenju i pri odbacivanju (uklanjanju) proizvoda (*Carbone & Haeckel, 1994*).

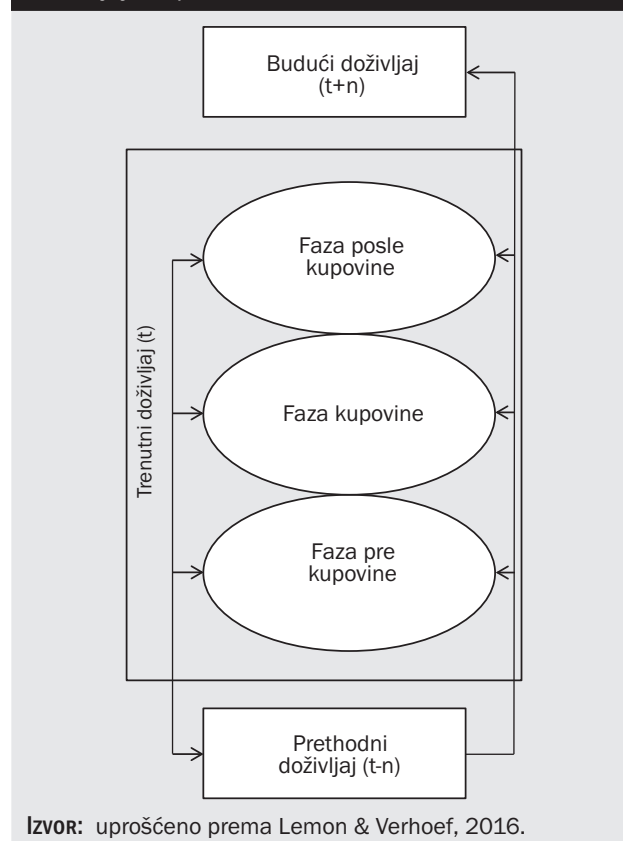
Veoma detaljno prostiranje doživljaja duž određenog vremenskog perioda prikazuju *Arnoud i sar. (2002 u Caru & Cova, 2003, p.6)*. Ovaj vremenski opseg može biti podeljen na četiri perioda:

- Doživljaj pre potrošnje – koji uključuje pretraživanje, planiranje, sanjarenje, nadanja i zamišljanje doživljaja.
- Doživljaj kupovine – koji proizilazi iz izbora, plaćanja, pakovanja kontakta sa uslugom i okruženja.
- Doživljaj potrošnje – koji uključuje osećanja, zasićenost, zadovoljstvo/nezadovoljstvo, bes/indiferentnost i transformaciju.
- Zapamćeni doživljaj potrošnje i doživljaj nostalgije – aktivira slike kako bi oživeo prošli doživljaj, koji se oslanja na priče i argumente o prošlosti.

Vremenski okvir može biti opisan kao „kupčevo putovanje“ (customer's journey) od očekivanja koja kupci imaju pre nego što doživljaj počne, do trenutka kada se on završi i procenjuje (*Berry et al., 2002*). Putovanju kupaca se dugo nije pridavao veliki značaj, veća pažnja se pridavala obezbeđivanju pozitivnog doživljaja u svim tačkama kontakta. Međutim, danas je putovanje kupaca kritično za preduzeća (*Lemon & Verhoef, 2016*). Kupci su danas u interakciji sa kompanijama preko mnoštva tačaka kontakta koje su implementirane preko različitih kanala (tradicionalnih i digitalnih). Važnost putovanja u odnosu na pažnju koja se pridaje pojedinačnim tačkama kontakta navode i *Rawson i sar. (2013)*. U godišnjem istraživanju doživljaja kupaca, koje su sprovedeli, kompanije koje su se izdvajale po rezultatima isporuke putovanja kupaca su imale višu stopu rasta prihoda i izrazitu konkurentsku prednost. Istraživanje je pokazalo da su performanse putovanja kupaca 30-40% u jačoj korelaciji sa zadovoljstvom kupaca nego performanse u tačkama kontakta.

Putovanje kupaca se može prikazati (slika 3) (*Lemon & Verhoef, 2016*) kao proces koji se prostire u vremenu pre kupovine, za vreme kupovine i vremenu posle kupovine. To je iterativan i dinamički proces.

**SLIKA 3.** Procesni model putovanja i doživljaja kupaca



IZVOR: uprošćeno prema *Lemon & Verhoef, 2016*.

### 3. UPRAVLJANJE DOŽIVLJAJEM KUPACA

Upravljanje doživljajem kupaca je skoro dve decenije predmet velikog interesovanja kako bi se pronašao model koji će odgovarati za što više mogućih primena i kreirati očekivane efekte. U literaturi postoji opisan veći broj modela različitog stepena kompleksnosti. Homburg, Jozić i Kuehnl (2017) su na osnovu analize literature i dubinskih intervjua sa menadžerima koji su uključeni u neki oblik upravljanja doživljajem kupaca kreirali generalizovani koncept upravljanja doživljajem kupaca (CEM – *Consumer Experience Management*) kao: način razmišljanja korporativne kulture ka doživljaju kupaca, strateške pravce za dizajniranje doživljaja kupaca i mogućnosti kompanije da kontinuirano obnavlja doživljaj kupaca sa ciljem dostizanja i održavanja dugoročne lojalnosti. CEM obuhvata način razmišljanja korporativne kulture, strateške pravce i mogućnosti kompanije (slika 4). Način razmišljanja korporativne kulture se odnosi na modele razmišljanja menadžera koji se koriste da opišu konkurentsku prednost i mogu se predstaviti preko: orijentacije na doživljajnu reakciju, orijentaciju na tačke kontakta doživljaja i orijentaciju na alijanse (sa drugim preduzećima kako bi se uskladile različite tačke kontakta u okruženju koje je povezano sa kupcem). Strateški pravci se odnose na putovanje kupca kroz tačke kontakta kao objekat strateškog donošenja

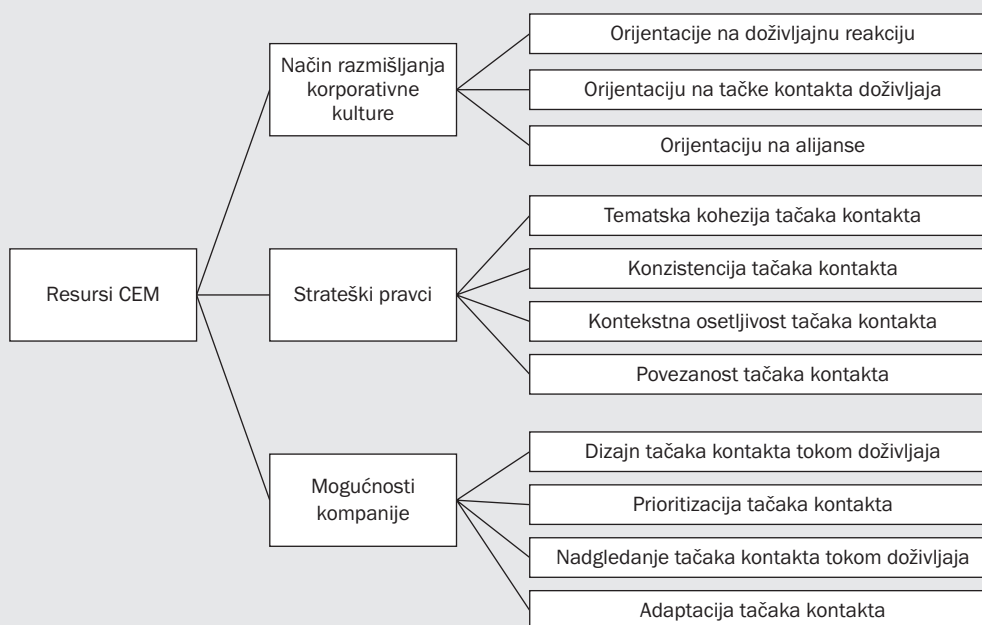
odluka i obuhvataju: tematsku koheziju tačaka kontakta, konzistenciju tačaka kontakta, kontekstnu osetljivost tačaka kontakta (kreiranje tačaka kontakta da budu osetljive na situacioni kontekst kupaca ili specifične karakteristike tačaka kontakta) i povezanost tačaka kontakta. Mogućnosti kompanije se odnose na organizacione obrasce procesa ili rutine koje obuhvataju: dizajn tačaka kontakta tokom doživljaja, prioritizaciju tačaka kontakta, nadgledanje tačaka kontakta tokom doživljaja i adaptaciju tačaka kontakta.

U nastavku rada će biti prikazani izabrani modeli upravljanja doživljajem kupaca koji su povezani sa doživljajem proizvoda, doživljajem brenda i doživljajem kompanije. Neki modeli su jednostavni i predstavljaju samo smernice dok su neki modeli veoma kompleksni i poseduju veliki broj elemenata.

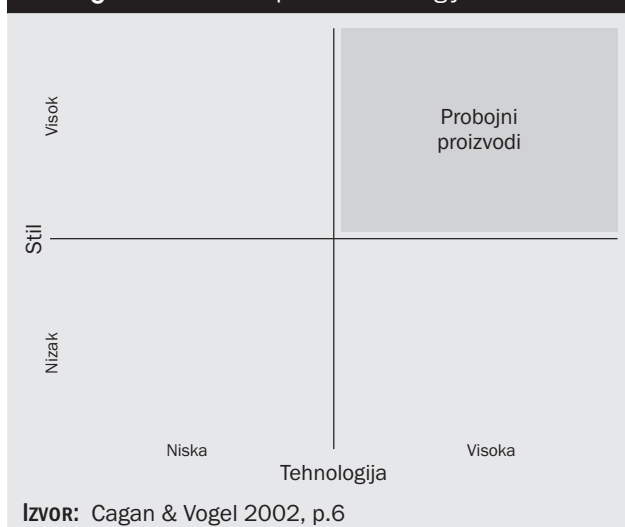
#### 3.1 Razvoj probojnih proizvoda

Model razvoja probojnih proizvoda (Cagan & Vogel, 2002) usmeren je na kreiranje proizvoda koji korišćenjem obezbeđuju doživljaj kupaca, ispunjavaju fantazije životnog stila kupaca i generišu veći profit kompanijama. Autori navode da su se zahtevi kupaca kontinuirano menjali proteklih trideset godina i da kupci više ne koriste proizvode zbog svojih karakteristika, već da poboljšaju doživljaj obavljanja nekog zadatka. Ovaj doživljaj oni povezuju sa svojim fantazijama i snovima. Shodno tome, ključ uspeha proizvo-

SLIKA 4. Resursi CEM



Izvor: Autor na osnovu analize rada Homburg, Jozić & Kuehnl, 2017.

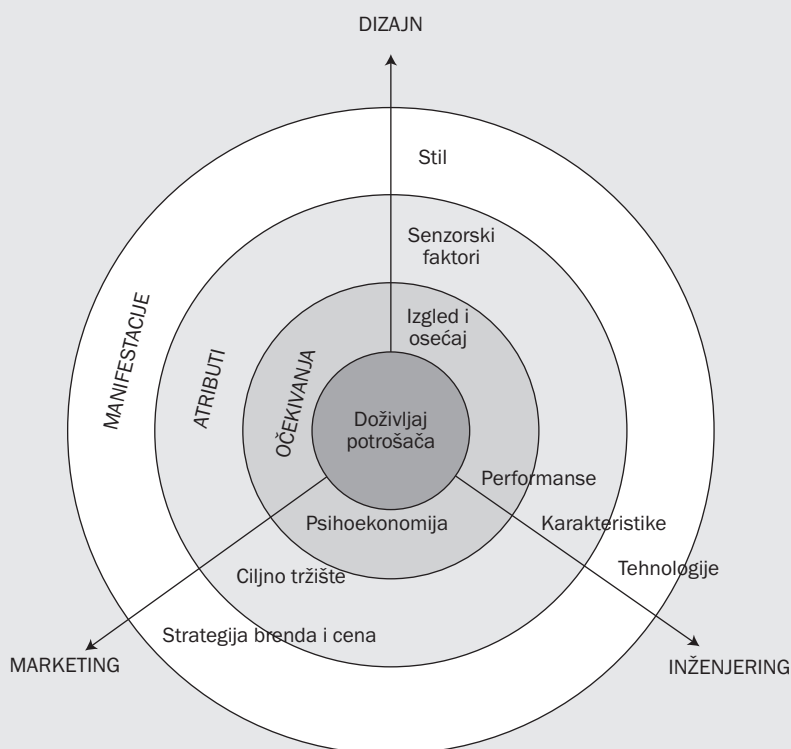
**SLIKA 5.** Poziciona mapa stil-tehnologija

da je obezbediti pozitivan doživljaj kupaca. Kako bi se to ostvarilo, potrebno je kreirati sveukupni doživljaj u interakciji proizvoda i kupaca. Posebna pažnja treba da se posveti kvalitetu rezultujuće aktivnosti. Cilj probojnih proizvoda je da formom i funkcionalnošću ispune te fantazije i snove. Probojni proizvodi su proizvodi koji se u prostoru stil-tehnologija nalaze

u kvadrantu, koji predstavlja proizvode koji integrišu visoku tehnologiju i visoki stil (slika 5). Samo u ovom kvadrantu proizvodi poseduju značajnu dodatnu vrednost koja može da ih diferencira od konkurencije.

Vrednost (Cagan & Vogel, 2002, p.57) se u ovom slučaju definiše kao nivo efekata koje kupci očekuju od proizvoda i usluga, predstavljenih kroz uticaj na životni stil, dostupnost karakteristika i ergonomiju, a koji zajedno rezultiraju korisnim, upotrebljivim i željenim proizvodom. Koristan proizvod je onaj koji zadovoljava potrebe kupaca, koji se može proizvesti sa troškovima u razumnim granicama i koji ima jasno definisano tržište. Upotrebljiv proizvod je onaj kojim se lako rukuje, jednostavno je obučiti se za njegovo korišćenje i koji je pouzdan. Željeni proizvod je onaj koga tehnologija, funkcionalnost, izgled i tržišna pozicioniranost čine poželjnim od strane kupaca.

Doživljaj kupaca je rezultat interakcije između proizvoda i kupaca i kvaliteta te interakcije (slika 6). Doživljaj kupaca je okružen očekivanjima kupaca u vezi interakcije sa proizvodom. Očekivanja se mogu odnositi na: izgled i osećaj (dizajn proizvoda), performanse i psihoekonomiju (da li proizvod nudi vrednost koju kupci shvataju kao vrednu kupovine). Očekivanja su okružena atributima proizvoda koji predstavljaju realizaciju očekivanja u pogledu doživljaja: izgled

**SLIKA 6.** Korisnicima usmeren proces razvoja

IZVOR: Cagan i Vogel 2002, p.181

i osećaj se percipiraju kroz senzorski sistem, performanse se realizuju kroz inkorporirane karakteristike, a psihoekonometrija je zadovoljena fokusiranjem na ciljno tržište. Ovi atributi su realizovani na proizvodu koji se manifestuje kroz: stil, tehnologiju, strategiju brenda i cenu.

Razvoj probojnih proizvoda implementiran je procesom integrisanog razvoja novih proizvoda – iRNP. iRNP je samo deo tradicionalnog procesa razvoja proizvoda i to faze generisanja koncepta. iRNP je proces koji se sastoji od četiri faze:

1. Identifikacija šansi
2. Razumevanje šansi
3. Konceptualizacija šansi
4. Realizacija šansi

Faza *identifikacija šansi* treba da generiše što više šansi i identifikuje onu koja ima najviše potencijala. Šansa se stvara kada se javi jaz između trenutne ponude na tržištu i mogućnosti za plasiranje poboljšanog ili novog proizvoda. Identifikacija jaza zahteva poznavanje društvenih trendova, ekonomskih sila i tehnoloških unapređenja. Proizvod koji uspešno zauzme svoje mesto u jazu, je proizvod koji će uspeti da zadovolji eksplicitna i implicitna očekivanja kupaca. Ovakav proizvod će kupci prepoznati kao koristan, upotrebljiv i poželjan. Rezultati faze identifikacije šansi su: što više šansi za proizvod, nastalih promenama koje stvaraju jaz na tržištu, a koje moraju biti bazirane na doživljaju kupaca; selekcija identifikovanih šansi kako bi se izabrala najprikladnija, tj. šansa sa najvećim potencijalom za uspeh; inicijalni scenario korišćenja proizvoda sa naglaskom na stvaranje doživljaja korišćenja; identifikacija potencijalnih kupaca.

Faza *razumevanja šansi* treba da obezbedi transformaciju u kriterijume za proizvod. Proizvodi koji uspeju da se povežu sa ličnim vrednostima kupaca, postaju poželjni jer obogaćuju doživljaj na način na koji to kupci očekuju i na način koji je za njih važan. Što je doživljaj snažniji, to će proizvod imati veću vrednost za kupca. Autori su identifikovali grupu šansi koje obogaćuju vrednost proizvoda. U ove šanse, nazvane vrednosne šanse, se ubrajaju: emocije, estetika, identitet proizvoda, uticaj, ergonomija, osnovna tehnologija i kvalitet. Rezultati faze razumevanja šansi su: kreiranje razumevanja vrednosnih šansi; translacija vrednosnih šansi u kriterijume za proizvod; grupa smernica koje pomažu da se stvori jasna slika kako bi se proizvod komercijalizovao, a koje se odnose na razumevanje doživljaja kupaca, emocije koje okružuju doživljaj, attribute proizvoda koji generišu emocije i realizacije ovih atributa kroz razvoj proizvoda; pot-

puno razumevanje kupaca modeliranjem doživljaja, tj. modeliranjem ponašanja kupaca kroz razumevanje potreba, zahteva, želja i životnog stila; detaljan razvoj scenarija korišćenja; lista karakteristika proizvoda i ograničenja.

Faza *konceptualizacije šansi* predstavlja tradicionalnu fazu procesa razvoja i obuhvata sledeće rezultate: implementaciju vrednosnih šansi na konceptu proizvoda koji treba da bude percipiran kao koristan, upotrebljiv i poželjan; selekciju koncepta u odnosu na smernice definisane u prethodnoj fazi; izgradnju vizuelnog i funkcionalnog prototipa; jasnu definiciju ciljnog tržišta.

Faza *realizacije šansi* polazi od koncepta razvijenog u prethodnoj fazi i razvija ga u funkcionalni model. Faza realizacije obuhvata sledeće rezultate: rafinacija estetskih vrednosti, karakteristika, materijala i tehnologija; model sa u potpunosti definisanom formom i funkcionalnošću, koji prati plan proizvodnje; marketing plan za proizvod; zaštita intelektualnih prava.

### 3.2 Inženjering doživljaja kupaca

Jedan od prvih modela upravljanja doživljajem kupaca je inženjering doživljaja kupaca (Carbone & Haecckel, 1994), koji predstavlja sistematski razvoj i usklađivanje utisaka generisanih od strane proizvoda, usluge i okruženja kako bi se sa namerom uticalo na percepciju kupaca. Osnov modela je razvoj i usaglašavanje kontekstualnih utisaka i utisaka performansi. Utisci performansi su povezani sa funkcionisanjem proizvoda i usluge. Kontekstualni utisci su povezani sa izgledom, mirisom, ukusom, teksturom i zvukovima, koji su u okruženju. Skup impresija nastalih percepcijom utisaka, koje šalju objekti, treba da bude pozitivan u odnosu na percepciju kupaca. Kontekstni utisci mogu da budu generisani od strane objekata, ali mogu da budu i humanog porekla od strane zaposlenih koji su u kontaktu sa kupcima. Da bi se stvorila konzistentna slika, potrebno je da postoji motiv koji treba da predstavlja sažetak, verbalnu karakterizaciju željene percepcije kupaca. Proces kojim se implementira doživljaj kupaca ima četiri faze i može se primeniti na bilo koju situaciju od maloprodaje do izgradnje objekata. Faze su:

1. *Sticanje veština isporuke doživljaja* – preko izgradnje multifunkcionalnog tima koji će definisati doživljaj koji će se isporučiti kupcima. Ovako definisan doživljaj se mora analizirati u svetlu stvaranja motiva koji će integrisati mesta stvaranja kontakta sa kupcem.

2. *Prikupljanje podataka i analiza* – kako bi se shvatilo kako kupci percipiraju određene situacije.
3. *Razvoj doživljajnih utisaka* – procesom kojim se prvo razvijaju a potom testiraju u odnosu na postavljene ciljeve. Pri razvoju se vrši raslojavanje utisaka na pojedine faze doživljaja, kako bi se lakše implementirali. U ovoj fazi se vrši i integracija utisaka preko motiva koji je definisan u prvoj fazi.
4. *Implementacija i verifikacija* – koja razdvaja utiske na one koje treba hitno implementirati, koji se implementiraju standardno i koji će se implementirati u budućnosti. Ova treća kategorija je važna, jer nije moguće obezbediti tehnologiju za sve utiske u trenutku implementacije i bolje je nešto implementirati i kasnije, nego da ta implementacija nije konzistentna sa ostatkom.

### 3.3 Upravljanje doživljajem kupaca – Smith i Wheeler

Smith i Wheeler (2002) su predstavili model upravljanja doživljajem kupaca koji predstavlja brendove kao provajdere doživljaja, koji isporučuju kompleksan doživljaj kupcima i koji predstavlja kombinaciju senzorskog, emocionalnog, konceptualnog, participatornog i relacionog doživljaja.

Postoje dva puta u kreiranju brendiranog doživljaja kupaca (slika 7) (Smith & Wheeler, 2002, p.10):

- stvaranje doživljaja brenda i
- brendiranje doživljaja.

Stvaranje doživljaja brenda je proces koji se koristi kada je tržište razvijeno, a brend nije jedinstven. Kompanija počinje sa brendom, a onda sa namerom kreira doživljaj koji će se isporučiti kupcima. Proces se sastoji od tri koraka. Proces počinje identifikacijom svih elemenata brenda i njegovih vrednosti. Osnova brenda (ime, logo, slogan, boje, ...) se prevodi u obećanje brenda. Obećanje brenda predstavlja vrednost koju

kompanija namerava da isporuči. Obećanje brenda se prevodi u brendirani doživljaj kupaca koji se isporučuje kupcima ciljne grupe. Brendirani doživljaj kupaca predstavlja vrednost definisanu u prethodnom koraku isporučenu kroz sve interakcije koje kupci imaju sa zaposlenima, procesima i proizvodima kompanije. Za isporuku doživljaja brenda, potrebno je angažovanje i usklađivanje svih zaposlenih i svih procesa. To zahteva obrazovanje i trening, timski rad, upravljanje performansama, komunikacije i sistem koji će obezbediti svakom članu tima veštine i neophodne informacije.

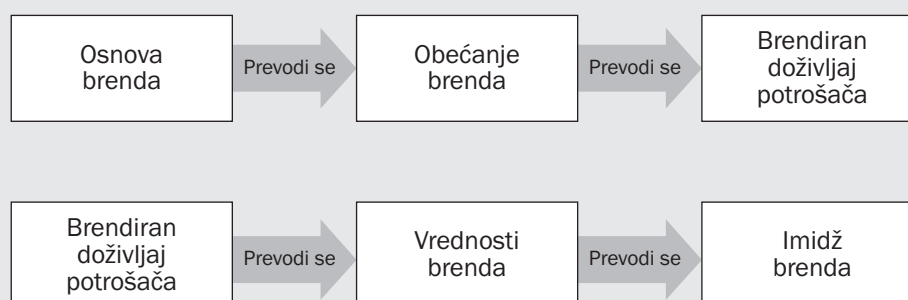
Brendiranje doživljaja je proces koji se koristi kada postoji nova ideja realizovana kroz novi proizvod, koji je poseban u odnosu na konkurenciju. Kompanija tada stvara novi doživljaj za kupce, a nakon toga brendira. Proces počinje kreiranjem jedinstvenog doživljaja za kupca u svim tačkama interakcije, koji se prevodi u očekivane vrednosti, koji se prevodi u jedinstveni imidž.

I jedan i drugi pravac imaju za cilj stvaranje brendiranog doživljaja. Brendirani doživljaj kupaca mora biti precizno definisan i mora imati sledeće odlike (Smith & Wheeler, 2002, p.16):

- Konzistentan – u pogledu isporuke doživljaja kroz vreme i lokacije;
- Nameran – u smislu isporuke doživljaja koji podržava brend;
- Diferenciran – od brendova konkurencije;
- Vredan – u smislu isporuke očekivane vrednosti na osnovu poteba kupaca ciljne grupe;

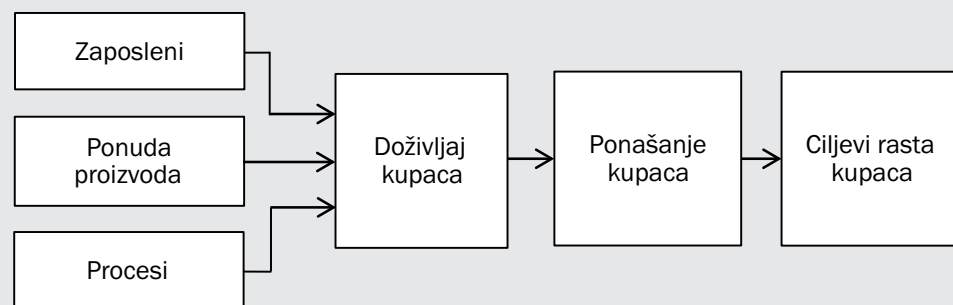
Najbolji način stvaranja brendiranog doživljaja kupaca je ako se krene od proizvoljnog doživljaja, koji se prevodi u predvidivi doživljaj, a predvidiv doživljaj prevede u brendirani doživljaj. Prelazak sa proizvoljnog na predvidivi doživljaj dešava se ulaganjem u trening, standardizaciju, procese, kako bi se oblikovao doživljaj kupaca i učinio predvidljiviji i konzistentniji. Brendirani doživljaj kupaca mora biti jedinstven, i

**SLIKA 7.** Proces kreiranja doživljaja brenda i proces kreiranja brendiranog doživljaja



Izvor: Smith & Wheeler, 2002, pp. 12-15

**SLIKA 8.** Model upravljanja brendiranim doživljajem kupaca



Izvor: Smith & Wheeler, 2002, p.20

predstavlja dodatnu vrednost pored proizvoda i usluge za kupaca. Brendiran doživljaj je preduslov stvaranja lojalnosti kupaca, pa čak i više od toga, stvaranja kupaca advokata (Smith & Wheeler, 2002, pp.17-19).

Model upravljanja brendiranim doživljajem kupaca dat je na slici 8 (Smith & Wheeler, 2002, p.20). Model treba da odgovori na nekoliko pitanja koja se odnose na obezbeđivanje doživljaja od strane zaposlenih, proizvoda i procesa, kao i na pitanja vezana za zadovoljstvo kupaca i mogućnost diferenciranja od konkurencije.

Da bi se obezbedila lojalnost brendiranim doživljajem kupaca, potrebno je implementirati model sa četiri faze (Smith & Wheeler, 2002, p. 44) koji je prikazan na slici 9.

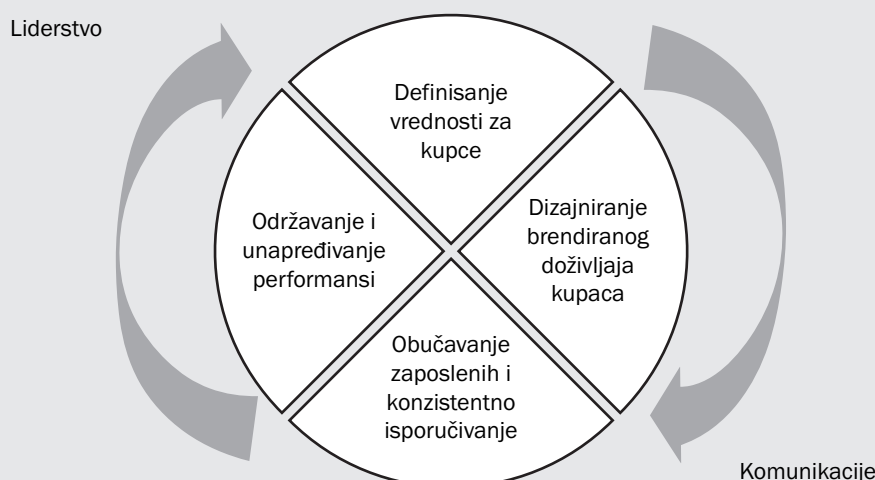
U prvoj fazi potrebno je da kompanija razgraniči koji segment kupaca je najprofitabilniji, šta za njih predstavlja vrednost i kako ga diferencirati od konkurencije. *Definisanje vrednosti za kupce* obuhvata:

1. Identifikaciju ciljnog tržišnog segmenta.
2. Definisanje šta predstavlja vrednost za ciljnog kupca i identifikovanje koje vrednosti pokreću kupovinu i lojalnost kupaca.
3. Kreiranje diferencirajućeg očekivanja brenda.

Najkritičniji deo definisanja vrednosti za kupce je precizno definisanje očekivanja kupaca, doživljaja i ponašanja u tačkama interakcije. U ovoj fazi autori predlažu izradu mape očekivanja, kako bi se identifikovala svaka negativna asocijacija i kako bi se doživljaj održao na izvrsnom nivou. Da bi sva očekivanja stvorila konzistentnu sliku, potrebno je definisati očekivanje brenda, kao motiv interakcije. Uspeh će se ostvariti samo ako se ispune ili premaše očekivanja kupaca u svakoj od tačaka interakcije.

*Dizajniranje brendiranog doživljaja kupaca*, kao sledeća faza, zahteva rigoroznu analizu i preciznu implementaciju. Ova faza je važna, s obzirom na to da kupci svoje mišljenje zasnivaju na percepciji interakcija. U ovoj fazi se definišu provajderi doživljaja, koji

**SLIKA 9.** Implementacija brendiranog doživljaja



Izvor: Smith & Wheeler, 2002, p.44

će obezbediti konzistentnost i obezbediti zadovoljstvo kupaca. Faza obuhvata:

1. Apsolutno razumevanje doživljaja kupaca.
2. Dizajniranje kritičnih tačaka kontakta i ponašanja zaposlenih kako bi se isporučila očekivanja brenda.
3. Razvoj sveobuhvatne strategije implementacije novog doživljaja kupaca.

Pošto model upravljanja brendiranim doživljajem kupaca na prvo mesto stavlja zaposlene, kao nekoga od koga će zavisiti isporuka doživljaja, zaposlenima se posvećuje posebna pažnja. Kada se govori o zaposlenima, model ne podrazumeva samo zaposlene koji su u neposrednom kontaktu sa kupcima, već podrazumeva da su to svi zaposleni koji treba da obezbede doživljaj kupaca. Cilj je obezbediti zaposlenima sva neophodna znanja kako bi se održalo obećanje, obezbediti neophodne tehnologije i infrastrukturu i definisati načine kako bi se kontinuirano unapređivao i aktuelizovao doživljaj i merili efekti uspostavljanja doživljaja. Faza *obučavanje zaposlenih i konzistentno isporučivanje* obuhvata:

1. Pripremu menadžera za vođenje isporuke doživljaja kupcima.
2. Opremanje zaposlenih znanjima, veštinama i alatima neophodnim za isporuku očekivanja brenda u svakoj tački kontakta.
3. Poboljšavanje performansi kroz leaderske akcije i merenja.

Ova faza treba da obezbedi alate kako bi se uspostavio dugoročan odnos sa kupcima, koji će rezultirati lojalnošću kupaca.

Kada se obezbedi doživljaj određenog nivoa, potrebno ga je održati u narednom periodu. Međutim, kompanije nisu usamljene na tržištu, ali se i očekivanja kupaca stalno menjaju. Da bi kompanija uspela da održi korak sa konkurencijom i promenljivim očekivanjima kupaca, potrebno je kontinuirano da održava i unapređuje doživljaj koji isporučuje. Faza *održavanje i unapređenje performansi* obuhvata:

1. Korišćenje povratnih informacija od kupaca i zaposlenih kako bi se kontinuirano unapređivao doživljaj kupaca.
2. Usaglašavanje poslovne metrike, HR sistema i poslovnih procesa sa isporukom doživljaja kupcima.
3. Kontinuirano iskazivanje napretka i rezultata kako bi brendirani doživljaj kupaca postao način poslovanja.

### 3.4 Upravljanje doživljajem kupaca – Schmitt

Model upravljanja doživljajem kupaca autor *Schmitt* (2003, p.17) predstavlja kao proces „strateškog upravljanja ukupnim kupčevim doživljajem proizvoda, brenda ili kompanije“. Ovo je jedan od najkompleksnijih modela koji obuhvata detaljnu analizu doživljajnog sveta kupaca, upravljanje brendom, upravljanje interfejsom i kontinuirana unapređenja doživljaja.

Proces upravljanja doživljajem kupaca u osnovi ima definisan *okvir za upravljanje doživljajem kupaca* (*Customer Experience Management framework*). Fokus okvira je doživljaj. Okvir se može jednostavno predstaviti kao analiza doživljaja, razvoj doživljajne strategije i dodavanje vrednosti kroz integrisanu implementaciju čiji je fokus doživljaj kupaca. *Okvir upravljanja doživljajem kupaca* obuhvata pet koraka (Schmitt 2003, p.25):

1. Analiza doživljajnog sveta kupaca,
2. Izgradnja doživljajne platforme,
3. Izgradnja doživljaja brenda,
4. Strukturiranje kupčevog interfejsa i
5. Uključivanje u kontinuiranu inovaciju.

*Analiza doživljajnog sveta kupaca* (Schmitt 2003, pp.43-85) treba da obezbedi vitalno sagledavanje okruženja od strane kupaca. Analiza doživljajnog sveta kupaca obuhvata četiri koraka:

- Preciznu identifikaciju ciljnih kupaca u odnosu na doživljaj. Kupci mogu biti individue, ali mogu biti i poslovni kupci. Kupci mogu biti iz jednog ali i iz više segmenata.
- Segmentacija doživljajnog sveta. Doživljajni svet kupaca se može podeliti na četiri sloja: najširi doživljaj povezan sa kupčevim socio-kulturnim konceptom, doživljaj koji je uslovljen korišćenjem i situacijom kupovine, doživljaj koji je uslovljen kategorijom proizvoda i doživljaj koji je uslovljen proizvodom ili brendom.
- Praćenje sveukupnog doživljaja između svih tačaka kontakta od saznanja za proizvod, preko kupovine, korišćenja i odbacivanja. Ovo je veoma važno kako bi se razumelo kako se doživljaj generiše i kako se doživljaj može obogatiti.
- Istraživanja konkurentskog okruženja i identifikacija kako konkurencija može da utiče na doživljaj kupaca. Potrebno je istražiti kakav doživljaj pružaju konkurenti kupcima.

Da bi se kompanija pozicionirala, tj. da bi se upravljalo percepcijom organizacije, brenda i proizvoda

kompanije, od strane kupaca, potrebno je *izgraditi doživljajnu platformu* (Schmitt 2003, pp. 86-113). Strateške komponente doživljajne platforme su:

- Doživljajno pozicioniranje, ekvivalentno izjavi o pozicioniranju, predstavlja slikoviti opis doživljaja koji se želi isporučiti proizvodom ili brendom.
- Doživljajna isporučena vrednost, predstavlja ključni element strategije, precizno specificira kako će doživljajno pozicioniranje isporučiti vrednost kupcima. Kompanija mora da u potpunosti isporuči vrednost ili će u suprotnom doći do nezadovoljstva kupaca. Kada se definiše isporučena vrednost, potrebno je u razmatranje uzeti različite vrste doživljaja: senzorski doživljaj, emotivni doživljaj, saznavni doživljaj, fizički doživljaj, ponašanje i životni stil i doživljaj socijalnog identiteta, koji rezultuje iz odnosa sa referentnom grupom ili kulturom.
- Sveukupna implementaciona tema je konkretna manifestacija platforme, koja se može implementirati kroz stil, brend, interfejs i inovacije.

*Izgradnja doživljaja brenda* (Schmitt 2003, pp.117-140) uključuje sve statičke elemente interakcije sa kupcem, kao što su proizvod, logo, slogan, pakovanje, brošure i oglašavanje. Oni su statički u smislu predefinisano načina isporuke kupcu. Ovi elementi se ne kreiraju u realnoj interakciji sa kupcem. Ključni aspekti doživljaja brenda su:

- Doživljaj proizvoda, koji uključuje funkcionalne atribute proizvoda. Proizvodi poseduju karakteristike koje kupci očekuju, ali poseduju i karakteristike koje kupci ne očekuju i kada se takve karakteristike pojave to stvara oduševljenje. Osim posebnih karakteristika, besprekora rad proizvoda i estetski aspekti su nešto što će privući kupce proizvodu.
- Identitet brenda koji obuhvata: vizuelni identitet, pakovanje, dizajn prodajnog prostora i grafički dizajn veb sajta.
- Doživljajne komunikacije, koje uključuju sve elemente komuniciranja, ali sada integrisane sa doživljajem.

Drugi implementacioni domen doživljajne platforme je *Strukturiranje kupčevog interfejsa* (Schmitt 2003, pp.141-165). Interfejs predstavlja dinamičku razmenu informacija i usluga koja se odvija između kupca i kompanije. Kupčev interfejs uključuje tri tipa razmene i interakcije: ličnu interakciju, ličnu ali udaljeniju interakciju i elektronsku interakciju. Osnovni elementi kupčevog interfejsa su:

- Sadržaj interakcije i fleksibilnost, koja obuhvata ključne operacije, interakcije i razmenu koju interfejs uključuje. Fleksibilnost je potrebna kako bi interakciju prilagodili svakom kupcu i kako bi svaka interakcija bila ažurna.
- Stil, koji u ovom slučaju predstavlja način predstavljanja osnova i fleksibilnosti interakcije. Stil uključuje i fizičke elemente koji su uključeni u interakciju.
- Vreme interakcije.

*Uključivanje u kontinuiranu inovaciju* (Schmitt 2003, pp.166-188) se odnosi na stvaranje koristi inovativnim karakteristikama koje će se isporučiti kupcu i obezbediti zadovoljstvo. Kontinuiranost inovacija se odnosi na održavanje koraka sa promenama na tržištu i održavanja zadovoljstva kupaca. Projektovani doživljaj će u jednom trenutku biti atraktivan, ali će vremenom njegova atraktivnost opadati i preći će u kategoriju očekivanog, tako da je potrebno obezbediti nove inovativne elemente kako bi se održalo zadovoljstvo kupaca.

### 3.5 Perfektan doživljaj kupaca

Za razliku od prethodnih modela koji su predstavljeni preko faznih procesa, autori perfektnog doživljaja kupaca su svoj koncept predstavili preko smernica. *Frow i Payne* (2007) predlažu sledeće smernice kako kreirati perfektan doživljaj kupaca:

- Prepoznati problem i šansu za unapređenje – početna tačka je preduzimanje detaljnog istraživanja percepcije doživljaja kupaca i identifikacija šansi za unapređenje.
- Identifikovati šansu za koreiranje – potrebno je aktivno uključiti kupca, angažovati ga u obezbeđivanju perfektnog doživljaja.
- Iskoristiti sredstva za opisivanje kako bi se unapredio doživljaj kupaca – sredstva se mogu koristiti kako bi se naglasile šanse za unapređenje doživljaja kupaca, identifikovala mesta sa nedostacima, izvršio reinženjering procesa i omogućila diferencijaciju. Opisi mogu pomoći i kod razumevanja uloge zaposlenih u stvaranju perfektnog doživljaja.
- Pažljivo upravljati tačkama kontakta sa kupcima – samo će upravljanje svakom tačkom kontakta sa kupcima unaprediti doživljaj kupaca.
- Uvođenje odgovarajućih metrika za merenje doživljaja kupaca – pažljivo treba razmotriti korišćenje standardnih metrika i uključiti odgovarajuće metrike koji mogu bolje da procene doživljaj kupaca.

- Obezbediti konzistentan doživljaj kupaca unutar različitih kanala i između različitih kanala – strategija više kanala nudi veću mogućnost zadovoljenja preferenci kupaca u pogledu kanala kako bi se isporučio perfektan doživljaj.
- Utvrditi kako se zahtevi kupaca menjaju tokom životnog ciklusa odnosa – kako bi se obezbedio perfektan doživljaj kupaca, a s obzirom na to da se potrebe kupaca menjaju u različitim fazama, potrebno je uzeti u obzir sve aktivnosti tokom odnosa.
- Razmotriti potrebu da se obezbedi integracija između funkcija – kako bi se obezbedio perfektan doživljaj potrebno je duboko razumevanje potreba, a ovo se može postići samo ako zaposleni i odeljenja međusobno sarađuju i dele informacije.
- Razumeti ekonomiju segmenta kupaca – razumevanje profitnog doprinosa svakog segmenta je ključno u proceni uspešnosti isporuke perfektnog doživljaja.
- Obezbediti konzistentnost brenda u okviru svih programa komunikacije – perfektan doživljaj zahteva konzistenciju komunikacija brenda preko svih kanala.
- Unaprediti motivaciju zaposlenih kako bi se obezbedila superiorna usluga – isporučivanjem perfektnog doživljaja kupaca se obezbeđuje motivacija zaposlenih i njihovo zadovoljstvo.

## ZAKLJUČAK

Doživljaj kupaca je u poslednjih dvadeset godina od koncepta koji su samo retki primenjivali, prerastao u koncept koji je postao jedan od najvažnijih prioriteta marketing menadžera. Interesovanje nije nastalo slučajno. Kada se u praksi pojavio problem uvećanja broja interakcija sa potrošačima kao i broja kanala preko kojih se interakcije odvijaju i problem upravljanja ovim interakcijama, kompanije koje su na ovaj izazov odgovorile primenom upravljanja doživljajem

kupaca su prema različitim istraživanjima ostvarile bolje rezultate od onih koje su problem rešile na neki drugi način. U akademskim krugovima je jedno vreme vladala nedoumica da li je doživljaj kupaca samo još jedan novi termin, ili čak konsultantski „trik“, koji ne donosi ništa novo ili koncept koji može da promeni pogled na marketing. Sve nedoumice je otklonio čuveni Institut marketinških nauka (MSI – *Marketing science institute*) koji je u poslednja dva ciklusa istraživačkih prioriteta (2014-2016; 2016-2018) svrstao doživljaj kupaca kao temu od visokog značaja.

Iz rada se može zaključiti da je doživljaj kupaca još uvek relativno nov koncept. Implikacija ove činjenice je da još uvek ne postoji standardna terminologija, pa autori govore o istoj stvari na različit način. Pored nedostatka standardne terminologije i sam koncept doživljaja nije potpuno definisan. Nedefinisanost pojma je rezultat i činjenice da su autori koji su se bavili doživljajem dolazili iz različitih oblasti, kao što su industrijski dizajn, dizajn korisničkog interfejsa, marketing ili istraživanje i razvoj. Može se očekivati da će se u budućnosti pojaviti još autora, što potencira i MSI, koji će imati nameru da dalje razvijaju detalje doživljaja, što može biti problem pri implementaciji koncepta. Rad ukazuje i na to da su modeli upravljanja doživljajem kupaca vremenom postajali sve kompleksniji, da predstavljaju ozbiljne okvire, sa koracima koji se moraju poštovati kako bi se dobio željeni efekat.

Rad poseduje nekoliko ograničenja. I pored namere da se obuhvate sve teme koje su autori otvorili u oblasti doživljaja kupaca, postoje oblasti koje nisu obuhvaćene ovim radom. Nisu obuhvaćeni slični koncepti sa kojim se doživljaj kupaca može zameniti. Pored toga, nisu obuhvaćeni ni koncepti kao što su doživljaj maloprodaje, onlajn doživljaj i kvalitet doživljaja kupaca koji su zavredeli pažnju da se nađu u ovakvom radu. Merenje u oblasti doživljaja takođe nije analizirano. Kao budući pravci rada ostaju oblasti koje nisu obuhvaćene, kao i kreiranje istraživačkih pitanja koja se mogu identifikovati kritičkom analizom dosadašnjeg rada u oblasti doživljaja kupaca.

## Literatura:

---

1. Arnould, E., Price, L. and Zinkhan, G. (2002). *Consumers*. New York: McGraw-Hill.
2. Berry, L., Carbone L. and Haeckel S. (2002). Managing the Total Customer Experience. *MIT Sloan Management Review*, 43(8), 85-89.
3. Berry, L., Wall, E. and Carbone, L. (2006). Service Clues and Customer Assessment of the Service Experience: Lessons from Marketing. *Academy Of Management Perspectives*, 20(2), 43-57.
4. Bettman, J. R. (1970). Information Processing Models of Consumer Behavior. *Journal Of Marketing Research* (JMR), 7(3), 370-376.
5. Brakus, J., Schmitt, B. and Zarantonello, L. (2009). Brand Experience: What Is It? How Is It Measured? Does It Affect Loyalty?. *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68.
6. Carbone, L.P. (2004), *Clued in*, Englewood Cliffs: FT Prentice-Hall.
7. Cagan, J. and Vogel, C. (2002). *Creating Breakthrough Products: Innovation From Product Planning to Program Approval*, Upper Saddle River, NJ, USA: Prentice Hall.
8. Carbone, L. and Haeckel, S. (1994). Engineering Customer Experience. *Marketing Management*, 3(3), 9-19.
9. Carù, A. and Cova, B. (2003). Revisiting Consumption Experience: A More Humble but Complete View of the Concept. *Marketing Theory*, 3(2), 267-286.
10. Carù, A. and Cova, B. (2007). *Consuming experience*. London: Routledge.
11. Chakravorti, S. (2011). Managing organizational culture change and knowledge to enhance customer experiences: analysis and framework. *Journal Of Strategic Marketing*, 19(2), 123-151.
12. Chauhan, V. and Manhas, D. (2014). Dimensional Analysis Of Customer Experience In Civil Aviation Sector. *Journal Of Services Research*, 14(1), 75-98.
13. Forlizzi, J. and Ford, S. (2000). „The building blocks of experience: an early framework for interaction designers”, Proceedings of the conference on Design interactive systems: processes, practices, methods, and techniques, 419-423, New York City, NY, USA
14. Frow, P. and Payne, A. (2007). Towards the 'perfect' customer experience. *Journal of Brand Management*, 15(2), 89-101.
15. Gentile, C., Spiller, N. and Noci, G. (2007). How to Sustain the Customer Experience: An Overview of Experience Components that Co-create Value with the Customer. *European Management Journal*, 25(5), 395-410.
16. Harvard Business Review Analytical Services (2015), *Designing a Marketing Organization for the Digital Age*. Preuzeto 20.04.2017. sa adrese [https://hbr.org/resources/pdfs/comm/marketo/19492\\_HBR\\_Report\\_Marketo\\_Oct2015.pdf](https://hbr.org/resources/pdfs/comm/marketo/19492_HBR_Report_Marketo_Oct2015.pdf)
17. Holbrook, M. and Hirschman, E. (1982). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132-140.
18. Homburg, C., Jozić, D. and Kuehnl, C. (2017). Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 45(3), 377-401.
19. LaSalle, D. and Britton, T. (2003). *Priceless: Turning Ordinary Products Into Extraordinary Experiences*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
20. Lemon, K. and Verhoef, P. (2016). Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. *Journal Of Marketing*, 80(6), 69-96.
21. Maričić, B., Đorđević, A. i Filipović, J. (2011), Kreiranje iskustva u hotelima u cilju povećanja konkurentne prednosti, Naučni skup Novi metodi menadžmenta i marketinga u podizanju konkurentnosti srpske privrede, Palic, Subotica: Ekonomski fakultet
22. Maričić, B. i Đorđević, A. (2012). *Kreiranje i isporučivanje vrednosti potrošačima*, Beograd: Centar za izdavačku delatnost Ekonomskog fakulteta
23. Mascarenhas, O., Kesavan, R. And Bernacchi, M. (2006). Lasting customer loyalty: a total customer experience approach. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 397-405.
24. Meyer, C. and Schwager, A. (2007). Understanding customer experience. *Harvard Business Review*, 85(2), 116-126.
25. Novak, T., Hoffman, D. and Yung Y. (2000). Measuring the Customer Experience in Online Environments: A Structural Modeling Approach. *Marketing Science*, 19(1), 22-42.
26. Oracle (2013), *Global Insights on Succeeding in the Customer Experience Era*. Preuzeto 11.04.2017. sa adrese <http://www.oracle.com/us/global-cx-study-2240276.pdf>
27. Palmer, A. (2010). Customer experience management: a critical review of an emerging idea. *Journal of Services Marketing*, 24(3), 196-208.
28. Pine II, J. and Gilmore, J. (1998). Welcome to the Experience Economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97-105.

29. Pine II, J. and Gilmore, J. (1999). *The Experience Economy*, Boston, Massachusetts, USA: Harvard Business Press
30. Popesku, J. (2016). *Menadžment turističke destinacije*, Univerzitet Singidunum, Beograd
31. Rahman, Z. (2006). Customer experience management — A case study of an Indian bank. *Journal Of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(3), 203-221.
32. Rawson, A., Duncan, E., and Jones, C. (2013). The Truth About Customer Experience. *Harvard Business Review*, 91(9), 90-98.
33. Ristić, Svetomir (2004), *Enciklopedijski Nemačko-Srpski rečnik*, Beograd, Srbija: Prosveta
34. Schmitt, B. (1999). *Experiential Marketing - How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*, New York, NY, USA: The Free Press.
35. Schmitt, B. (1999b). Experiential Marketing. *Journal of Marketing Management*, 15(1-3), 53-67.
36. Schmitt, B. (2003), *Customer Experience Management: A Revolutionary Approach to Connecting With Your Customers*, Hoboken, New York, USA: John Wiley & Sons.
37. Schmitt, B. (2011). Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights. *Foundations and Trends in Marketing*, 5(2), 55-112.
38. Shaw, C. and Ivens, J. (2005). *Building Great Customer Experiences*. New York:MacMillan.
39. Smith, S. and Wheeler, J. (2002). *Managing the customer experience*. Harlow, Essex, Great Britain: Pearson Education Limited
40. Tullis, T., and Albert, W. (2013). *Measuring the user experience : collecting, analyzing, and presenting usability metrics*, MA; USA: Morgan Kaufmann - Elsevier
41. Tynan, C., and McKechnie, S. (2009). Experience marketing: a review and reassessment. *Journal Of Marketing Management*, 25(5-6), 501-517.
42. Yakhlef, A. (2015). Customer experience within retail environments. *Marketing Theory*, 15(4), 545-564. doi:10.1177/1470593115569016

## Abstract:

### Customer Experience in Marketing - History, Concept and Management

Velimir Štavljanin

Companies are nowadays faced with challenges regarding interaction with customers through various touchpoints in multichannel environment. Key priority in that situation is to manage all those touchpoints in such a way to optimize customer experience. In a context like this customer experience management is becoming a priority for a large number of companies. The aim of this paper is to clarify the concept of customer experience, bring it closer to the

academic and practitioner community, and create interest for this relatively novel concept. Paper provides historical review of the literature in the domain of consumer experience, detailed analysis of customer experience concept, and present models of customer experience management.

**Key words:** customer experience, experiential marketing, customer experience management

#### Kontakt:

Velimir Štavljanin, vanredni profesor

Fakultet organizacionih nauka  
Univerzitet u Beogradu  
Jove Ilića 154, Beograd  
velimir.stavljanin@fon.bg.ac.rs