

# CRM u poslovanju

---

**Milković, Zvonimir**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2019**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Zagreb, Faculty of Economics and Business / Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:148:183272>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-01-18**



*Repository / Repozitorij:*

[REPEFZG - Digital Repository - Faculty of Economics & Business Zagreb](#)



Sveučilište u Zagrebu  
Ekonomski fakultet - Zagreb  
Preddiplomski stručni studij - Računovodstvo i financije

# **CRM U POSLOVANJU**

## **ZAVRŠNI RAD**

Ime i prezime studenta: Zvonimir Milković

Kolegij: Primjena računala u poslovnoj praksi

Mentor: prof. dr. sc. Ivan Strugar

Broj indeksa autora: 0067505841

Zagreb, rujan, 2019.

Sveučilište u Zagrebu

Ekonomski fakultet - Zagreb

Preddiplomski stručni studij - Računovodstvo i financije

# **CRM IN BUSINESS**

## **ZAVRŠNI RAD**

Ime i prezime studenta: Zvonimir Milković

Kolegij: Primjena računala u poslovnoj praksi

Mentor: prof. dr. sc. Ivan Strugar

Broj indeksa autora: 0067505841

Zagreb, rujan, 2019

## **SAŽETAK**

Upravljanje odnosom s klijentima predstavlja poslovnu filozofiju i kulturu koja stavlja klijenta na prvo mjesto. Nije cilj samo zadovoljiti klijente, već ih i oduševiti. Prikupljanjem podataka mogu se saznati želje, navike i preferencije klijenata te im tako ponuditi personaliziranu ponudu. Zadovoljni i vjerni klijenti predstavljaju poduzeću veliku važnost. Razvoj informacijske tehnologije i evolucija marketinga utjecale su na stvaranje i oblikovanje CRM-a. Za uspješnu implementaciju CRM sustava, neophodno je imati dobro razrađenu poslovnu strategiju. Smatra se je CRM u današnje vrijeme nezaobilazan alat koji poduzeću donosi brojne pogodnosti. Pored toga, neprofesionalnim i neprimjerenim provođenjem informacijske tehnologije ili djelovanjem trećih strana, javljaju se problemi privatnosti koji mogu ugroziti ljudska prava.

**Ključne riječi:** upravljanje odnosom s klijentima, CRM, informacijska tehnologija, privatnost

## **ABSTRACT**

Customer relationship management represents the business philosophy and culture that puts the customer first. The goal is not only to satisfy the customers, but also to enthuse them. By collecting data, one can find out the wishes, habits and preferences of clients and thus offer them a personalized offer. Satisfied and loyal customers are of great importance to the company. The development of information technology and the evolution of marketing have influenced the creation and design of CRM. For successful implementation of CRM systems, it is necessary to have a well-developed business strategy. Nowadays, CRM is considered to be an unavoidable tool that brings numerous benefits to the company. In addition, through unprofessional and inappropriate implementation of information technology or by third party activities, privacy issues may threaten human rights.

**Key words:** customer relationship management, CRM, information technology, privacy

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka .....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. ZNAČAJ KLIJENATA U SUVREMENOM POSLOVANJU.....	2
2.1. Elementi fenomenologije ponašanja clijenata .....	2
2.2. Važnost clijenata .....	4
2.1.1. Zadržavanje clijenata .....	5
2.2.2. Vjernost clijenata .....	6
2.2.3. Zadovoljstvo clijenata i lojalnost.....	10
3. UTJECAJ CRM-a NA POSLOVANJE PODUZEĆA .....	15
3.1. Značaj i osnovne karakteristike .....	15
3.2. Marketing odnosa s klijentima .....	17
3.2.1. Evolucija marketinga .....	18
3.2.2. Razvoj mrežnih sustava .....	20
3.3. CRM piramida .....	20
3.3.1. Poslovna strategija .....	23
3.3.2. Informacijska tehnologija .....	25
3.4. Komponente CRM-a.....	26
3.5. Ekonomičnost i isplativost CRM-a.....	28
3.5.1. Pogodnosti implementacije CRM sustava .....	28
3.5.2. Strateške koristi za poduzeće .....	31
3.5.3. Ključni čimbenici od utjecaja na ekonomičnost i isplativost.....	32
4. PROBLEMATIKA PRIVATNOSTI .....	34
4.1. Privatnost podataka o klijentima .....	34
4.2. Zahtjevi privatnosti podataka o klijentima .....	36

5. ZAKLJUČAK .....	37
POPIS SLIKA .....	40
POPIS TABLICA.....	40
POPIS GRAFIKONA .....	40



Sveučilište u Zagrebu  
**Ekonomski fakultet**



## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je završni/diplomski/poslijediplomski specijalistički rad, odnosno doktorski rad isključivo rezultat mog vlastitog rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu, a što pokazuju korištene bilješke i bibliografija.

Izjavljujem da nijedan dio rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz necitiranog rada, te da nijedan dio rada ne krši bilo čija autorska prava.

Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za bilo koji drugi rad u bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili obrazovnoj ustanovi.

---

(mjesto i datum)

---

(vlastoručni potpis studenta)

# **1. UVOD**

## **1.1. Predmet i cilj rada**

Budućnost profitabilnog poslovanja je stavljanje fokusa na klijenta. Ovim završnim radom prikazuje se važnost CRM-a, odnosno upravljanja odnosom s klijentima, u suvremenom poslovanju. CRM je pristup upravljanju poduzeća kroz interakciju sa sadašnjim i budućim klijentima.

CRM prikuplja razne podatke kako bi dobio što realniju sliku klijenta. To su vrijedni podaci koji govore o odnosima s korisnikom tijekom nekog vremena i iz kojih se mogu vidjeti koje su njihove navike i želje, predvidjeti neke korake te im kreirati personaliziranu ponudu.

## **1.2. Izvori i metode prikupljanja podataka**

Kao izvori podataka korišteni su sekundarni izvori koji većim dijelom uključuju stručnu literaturu, zatim znanstvene članke i portale na Internetu.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Rad je koncipiran u pet poglavlja. Nakon uvodnog dijela, u drugom poglavlju obrađena je važnost klijenata. U ovom poglavlju razrađeno je njihovo ponašanje, vjernost te važnost stjecanja novih, a posebno zadržavanje postojećih klijenta.

U trećem poglavlju objašnjavaju se značaj i karakteristike odnosom upravljanja s klijentima, CRM piramida, komponente te ekonomičnost i isplativost koje poduzeće može pridobiti implementacijom CRM sustava. U četvrtom poglavlju objašnjava se problematika privatnosti s naglaskom na moralnost i ispravnost upravljanja odnosima s klijentima.

Peto poglavlje zaokružuje rad s ukratko sažetim podacima koji su prethodno navedeni.



## 2. ZNAČAJ KLIJENATA U SUVREMENOM POSLOVANJU

“Postoje ključni trenuci interakcije klijenata s tvrtkinim poslovnim procesima, proizvodima i uslugama. Klijentima orijentirane kompanije definiraju takve “trenutke istine“ (eng. *moments of truth*) kao najbolje pokazatelje kvalitete svoje orijentacije na klijente. Glavni trenuci u kojima klijenti kreiraju svoje mišljenje o kompaniji i njezinim produktima su kupnja proizvoda, korištenje proizvoda, kontakt zbog reklamacije ili zahtjev za informacijom ili pojašnjenjem. Mišljenje klijenata o tvrtki temelj je njihova budućeg odnosa. Isporučiti maksimalnu moguću vrijednost klijentima u tim trenucima s pravom postaje strateški cilj poslovanja.“<sup>1</sup>

Klijenti se mogu identificirati prema sljedećim kategorijama:

- kupci proizvoda ili usluga (privatne ili pravne osobe),
- potrošači proizvoda ili usluga, mogu biti iste osobe kao i kupci, a mogu se nalaziti na kraju lanca vrijednosti,
- dioničari, kreatori javnoga mnijenja o proizvodima/uslugama poduzeća, državne agencije koje donose zakone vezane uz poduzeće te svi koji utječu na prodaju njezinih proizvoda i usluga na tržištu,
- interni klijenti pojedinih procesa, proizvoda i usluga u poduzeću, odnosno menadžeri kao korisnici informacijskih sustava.<sup>2</sup>

### 2.1. Elementi fenomenologije ponašanja klijenata

“Ponašanje potrošača se može definirati kao djelovanje pojedinaca koje se izravno odnosi na pribavljanje i korištenje ekonomskih dobara i usluga, a koje uključuje procese odlučivanja što prethode i određuju samo to djelovanje.“<sup>3</sup>

Ponašanje klijenata odnosi se na aktivnosti klijenata na tržištu. Istraživanjem se nastoje pronaći odgovori na sljedeća ključna pitanja:

---

<sup>1</sup> Müller J. i Srića V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Zagreb: Delfin-razvoj managementa, str. 18.-19.

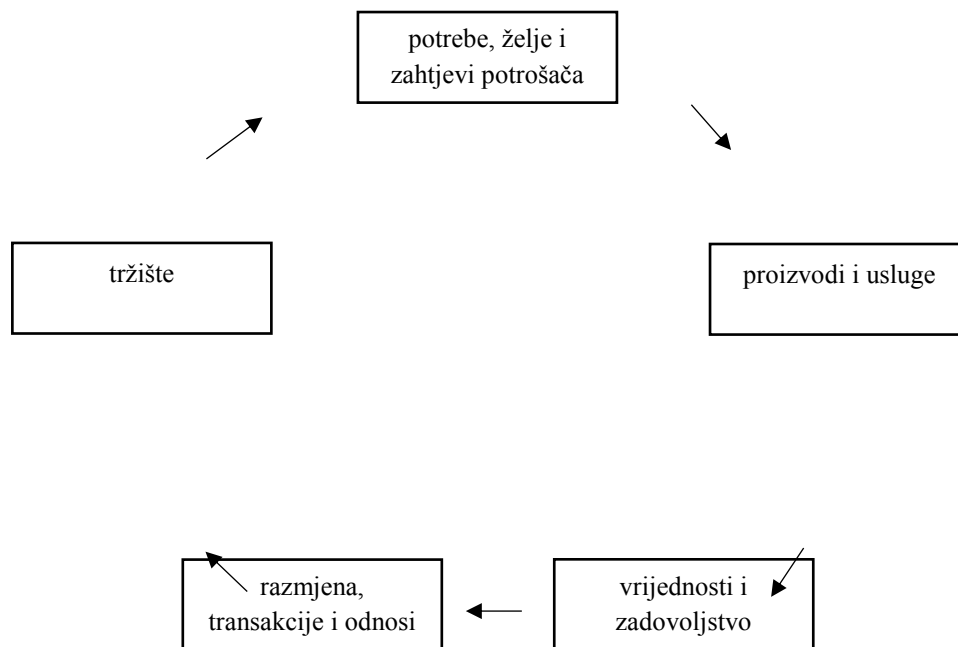
<sup>2</sup> prema: Müller J. i Srića V.: op. cit., str. 13.

<sup>3</sup> prema: Engel, James F. et al. (1978) *Consumer Behaviour, 3rd ed.*, New York: Dryden Press, str. 1.

- Što klijenti na tržištu čine?
- Zašto to čine?
- Kako to čine?<sup>4</sup>

Ponašanje klijenata s vremenom se mijenja. Razlozi su mnogobrojni, a među najvažnijima se mogu istaknuti opći društveni i ekonomski napredak, promjene u političkom ustrojstvu svijeta, povećani standard i kvaliteta života ljudi, obitelji i društvenih zajednica, kumuliranje individualnoga, organizacijskog i kolektivnog znanja te tehnologija.

Među svim čimbenicima, od posebnog je interesa tehnologija i to prvenstveno informacijska. Poboljšane metode, tehnike, sredstva i alati kakve donosi i stvara informacijska tehnologija omogućuje temeljito i obuhvatno istraživanje ponašanja potrošača te tako poduzećima i njihovom menadžmentu otvara mogućnosti otkrivanja boljih načina uspostavljanja, održavanja i unaprjeđenja odnosa s potrošačima.<sup>5</sup> “Osnovni model ponašanja potrošača i njegovi parametri ostaju i nadalje, u načelu, u svojoj biti neizmijenjenima, promjene se događaju na razini pojavnosti, a ne ključnih odrednica ponašanja potrošača.”<sup>6</sup>



<sup>4</sup> prema: Panian Ž. (2003) *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*, Zagreb: Sinergija, str. 3.

<sup>5</sup> prema: Panian Ž.: op. cit., str. 3.

<sup>6</sup> Ibid., str. 4.

Slika 1: Srž koncepta marketinga, Izvor: Panian Ž. (2003) *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*, Zagreb: Sinergija, str. 5.

“Na ponašanje potrošača utječu tri skupine čimbenika:

- socijalni i kulturni čimbenici,
- osobine pojedinaca,
- regulatorni čimbenici okoline.<sup>7</sup>

Može se zaključiti da navedeni čimbenici nisu nezavisni, već je svaki od njih u interakciji s preostalima i tako tvore složenu mrežu interakcija.

## 2.2. Važnost klijenata

“Vrijednost svake tvrtke sastoji se od kombinacije očekivanih zarada od postojećih klijenata (kapital klijenata) i očekivanih zarada od pretpostavljenih, budućih klijenata.“<sup>8</sup> Kada se ove veličine diskontiranjem svedu na sadašnju vrijednost (eng. NPV - *net present value*), rezultati se zbroje i dolazi do ukupne doživotne vrijednosti sadašnjih i budućih klijenata, odnosno do vrijednosti koja se može nazvati franšiza klijenata tvrtke.<sup>9</sup>

Glavni podaci koje poduzeće treba prikupljati i pratiti su:

- broj krajnjih kupaca,
- profitabilnost kupaca,
- dinamika rasta profita po kupcima,
- što je bitno klijentima poduzeća,
- koliko su zadovoljni klijenti,
- koliko su vjerni klijenti,
- koje će aktivnosti učiniti klijente vjernima.<sup>10</sup>

---

<sup>7</sup> prema: Ibid., str. 7.

<sup>8</sup> Seybold, P. (2001) *The Customer Revolution*, New York: Crown Business, str 85.

<sup>9</sup> Ibid., str 94.

<sup>10</sup> prema: Ibid., str 94.

Uvidom u spomenute podatke i prilagodbom poslovne strategije postavljenim ciljevima vezanim uz klijente, poduzeće može aktivno upravljati svojom sudbinom i precizno usmjeravati buduće poslovne aktivnosti prema ispunjenju ciljeva koji su relevantni njezinim klijentima. Ciljevi se temelje na identifikaciji najprofitabilnijih klijenata, otkrivanju načina kako ostale klijente dovesti u tu kategoriju, kako privući nove klijente koji su po karakteristikama slični ponašanju najprofitabilnijih klijenata. Kada se pokreću novi poslovni ili prodajni kanali, potrebno je pridodati posebnu pažnju karakteristikama klijenata za koje se predviđa da su najprofitabilniji, odnosno najpoželjniji za buduće poslovanje poduzeća. Zatim treba definirati kako ih privući i zadržati te predvidjeti dugoročnu isplativost takvog procesa.

Pri izračunu isplativosti ulaganja u marketinšku kampanju ili u CRM program, potrebno je uzeti dugoročne i indirektno učinke investicije. Ne treba uzeti u obzir samo neposredni učinak kampanje poduzeća, nego i doživotnu vrijednost privučenih klijenata, što bitno mijenja pogled na isplativost za tu kampanju. Financijska vrijednost programa zadržavanja klijenata može se mjeriti kroz očekivanu dodanu vrijednost (prihode, profit) koji će klijenti generirati slijed bolje usluge. Očekivana vrijednost može se izračunati putem umnoška vjerojatnosti događaja i vrijednosti nekoga događaja.<sup>11</sup>

Zadovoljstvo klijenata vodi do lojalnosti i svako poduzeće treba shvatiti važnost kreiranja zadovoljstva. Vjerojatnost da će zadovoljni klijent ponoviti kupnju veća je nego da će to učiniti nezadovoljni klijent - što je veća razina zadovoljstva klijenata, veća je lojalnost, a to je važno za poduzeće na dugi rok. Zadovoljstvo klijenata proizlazi iz procjene orijentirane na određenu transakciju ili više uzastopnih transakcija. Zadovoljstvo ima veliku važnost i za klijente, ali uz napomenu da klijenti mogu birati, dok su poduzeća ta koja su izabrana. Zadovoljstvo podrazumijeva pozitivni osjećaj klijenata o proizvodu ili usluzi, koji daje potvrdu da je napravio dobru transakciju, odnosno donio ispravnu odluku kada je odabirao između različitih alternativa.<sup>12</sup>

### **2.1.1. Zadržavanje klijenata**

Postojeći klijenti su već jednom donijeli ključnu odluku o kupnji i uspostavili određeni odnos s poduzećem. Imaju izgrađen stav prema kvaliteti usluge koja im je pružena. Ako je njihovo

---

<sup>11</sup> prema: Müller J. i Srića V. (2005): op. cit., str. 29.-30.

<sup>12</sup> prema: Vranešević, T. et al. (2018) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb: Accent, str. 219.-220.

iskustvo pozitivno, vjerojatnost je velika da će ostati u poslovnom odnosu. Briga o klijentu, kvaliteta proizvoda ili usluge i učinkovitost poslovnih procesa, kritični su čimbenici uspješnosti poslovanja. Inzistiranjem na njihovom ostvarenju, poduzeće će zadržati velik broj svojih klijenata i kao rezultat toga, troškovi će biti znatno niži nego u uvjetima u kojima je potrebno stalno tražiti i privlačiti nove klijente. Može se zaključiti kako je cilj svakoga poduzeća ostvariti što veći broj lojalnih i zadovoljnih klijenata te njihovo dugoročno zadržavanje.

Uvijek može doći do prekida životnog ciklusa klijenata, stoga ne treba olako proglašavati klijente lojalnima. Mnoga poduzeća smatraju da je klijent lojalan ako je u određenom vremenskom intervalu kupnju ponovio tri ili četiri puta. Na temelju utvrđenih kriterija, poduzeće je u mogućnosti izračunati stopu zadržavanja, kao omjer broja lojalnih klijenata i ukupne mase klijenata koji su imali minimalno jednu kupnju.<sup>13</sup>

“Odnos tvrtke s klijentima predstavlja ključ za generaciju budućih prihoda i dobiti. Zadovoljni klijenti će duže poslovati s tvrtkom, trošiti će sve više na proizvode i usluge tvrtke i davati će pozitivne preporuke te tako privlačiti nove klijente. Do liste potencijalnih klijenata moguće je relativno lako i brzo doći, ali izgraditi odnos povjerenja i razumijevanja s klijentima dugotrajan je proces prepun pokušaja i pogrešaka te prilagodbe poslovanja poduzeća njihovim potrebama i željama.”<sup>14</sup>

### **2.2.2. Vjernost klijenata**

Ključni smisao poslovnog pothvata jest dodana vrijednost (eng. *added value*). Što se više vrijednosti pridodaje klijentima, veće su mogućnosti za njihovo djelovanje. Da bi poduzeće moglo definirati strategiju upravljanja isporučenom vrijednosti klijentima, najprije treba pronaći odgovore na sljedeća pitanja:

- Kako klijent percipira vrijednost i pogodnosti interakcije s proizvodima, uslugama i procesima (ima li svaka interakcija vrijednost)?
- Koju minimalnu razinu vrijednosti poduzeće treba isporučiti kako bi se zadržali klijenti?

---

<sup>13</sup> prema: Panian Ž.: op. cit., str. 212.-213..

<sup>14</sup> Müller J. i Srića V.: op. cit., str. 27.

- Koji optimalni nivo vrijednosti zadovoljava potrebe klijenata?
- Koji atributi idealne isporuke vrijednosti klijentima mogu utjecati na povećanje kupnje, vjernost klijenata i rast na tržištu?<sup>15</sup>

Kako bi se zadovoljile potrebe klijenata, nužno je postaviti sljedeća pitanja:

- Koliko je neka potreba klijentu bitna?
- Koliko je ta ista potreba bitna poduzeću?
- Koliko dobro poduzeće zadovoljava tu potrebu klijenata u odnosu na konkurenciju?
- Koja bi potreba najviše utjecala na odluke o kupovini klijenata i na poslovne rezultate poduzeća?<sup>16</sup>

Odgovori na ova pitanja omogućavaju svrstavanje potreba u sljedeće kategorije:

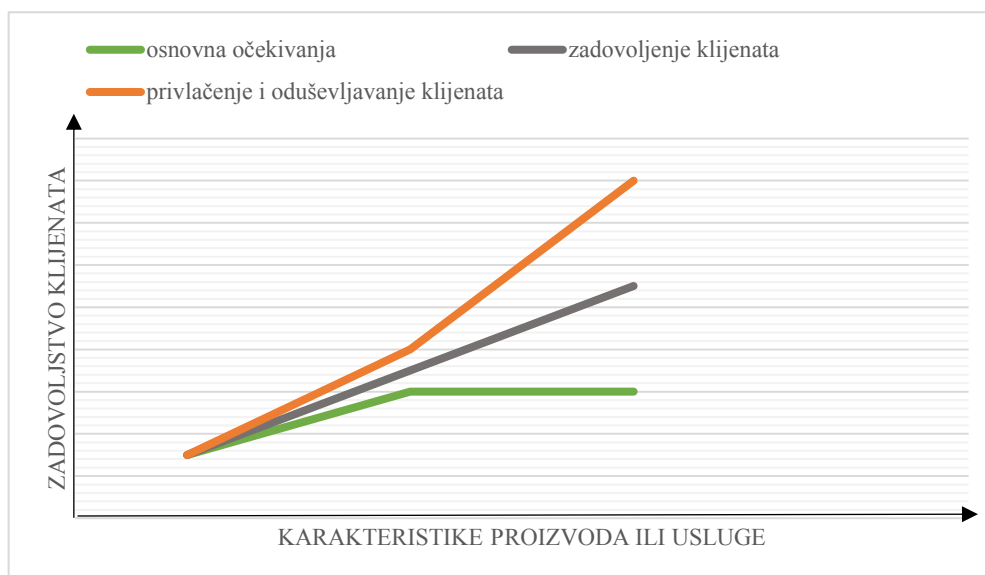
1. Osnovne potrebe klijenata - potrebe kod kojih mora biti ispunjena minimalna razina očekivanja, jer se u protivnom javlja negativna reakcija klijenata. Potrebe treba ispuniti na razini standarda industrije, koju diktiraju vodeća poduzeća. Nije potrebno biti najbolji u njihovu ispunjavanju, to može biti neisplativo, a neće donijeti dodatno zadovoljstvo kupcima, niti će značajnije utjecati na poslovne rezultate poduzeća. Primjer je brzina javljanja na telefon. Dizajnira li se pozivni centar tako da djelatnici javljaju na poziv nakon prvog zvona, to će znatno poskupjeti sustav, a klijentu neće donijeti značajnu prednost u odnosu na sustav u kojem se jave na poziv nakon četvrtog zvona.
2. Potrebe zadovoljenja klijenata - potrebe iznad osnovnih očekivanja, ali koje ne djeluju značajnije na odluku o kupnji i poslovne rezultate. Primjer toga je besprijeekorna čistoća i luksuz interijera prodajnog salona automobila, utjecat će na mišljenje klijenata o imidžu poduzeća, ali teško da će presudno djelovati na odluku o kupnji automobila.

---

<sup>15</sup> prema: Ibid. str. 16.

<sup>16</sup> prema: Ibid., str. 17.

3. Potrebe privlačenja i oduševljavanja klijenata - potrebe čije zadovoljavanje pridonosi isporuci vrijednosti klijentima koja neposredno utječe na odluke o kupnji, značajno diferencira poduzeće na tržištu te omogućava veću prodaju i tržišni udio. Kao primjer može se navesti Dellov *Build-to-order* sustav narudžbe i isporuke osobnih računala koji je izmijenio industriju osobnih računala. Dell je prvi ponudio direktno naručivanje osobnih računala po želji putem Interneta i na taj način stvorio značajnu konkurentsku prednost kojom je u nekoliko godina postao vodeći proizvođač osobnih računala.<sup>17</sup>



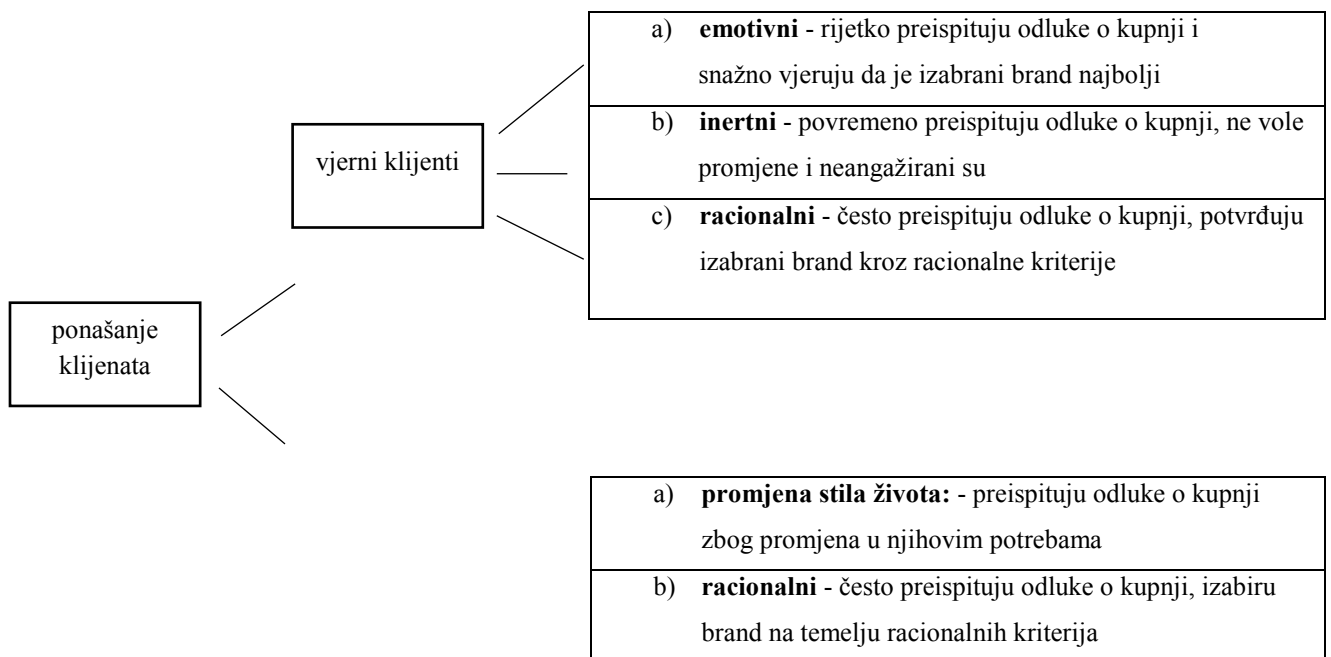
Grafikon 1: Prioriteti ispunjenja potreba klijenata, Izvor: izrada autora prema Thompson, H. (2000) *The Customer Centred Enterprise*, New York: McGraw-Hill, str. 123.

Kada poduzeće ispuni osnovne potrebe klijenata, treba se usmjeriti na potrebe privlačenja i oduševljavanja jer one imaju najveći utjecaj na rast i razvoj tržišta. Identifikacijom i zadovoljenjem najvažnijih među njima, poduzeća mogu značajno utjecati na odluke klijenata o kupnji, na rezultat prodaje i udjela na tržištu. Potrebe zadovoljenja klijenata imaju najmanju

<sup>17</sup> Thompson, H. (2000) *The Customer Centred Enterprise*, New York: McGraw-Hill, str 122.-127.

stratešku vrijednost i služe prvenstveno za podizanje imidža marke. Predstavljaju potrebe na koje se može usmjeriti ako poduzeće ima dovoljno resursa. Poduzeće bi trebalo djelovati na sljedeći način: usmjeriti se na potrebe privlačenja i oduševljavanja klijenta, koje najviše utječu na odluke o kupnji te identificirati područja u kojima ih je moguće značajnije unaprijediti. Zatim je potrebno točno odrediti poslovne aspekte koji nedostaju za njihovo ispunjenje na željenoj razini. U konačnici se treba usmjeriti na infrastrukturne elemente koji kreiraju veliko zadovoljstvo klijenata i kroz direktan utjecaj na njihove odluke o kupnji, dovode do povećanja prodaje i tržišnih udjela.<sup>18</sup>

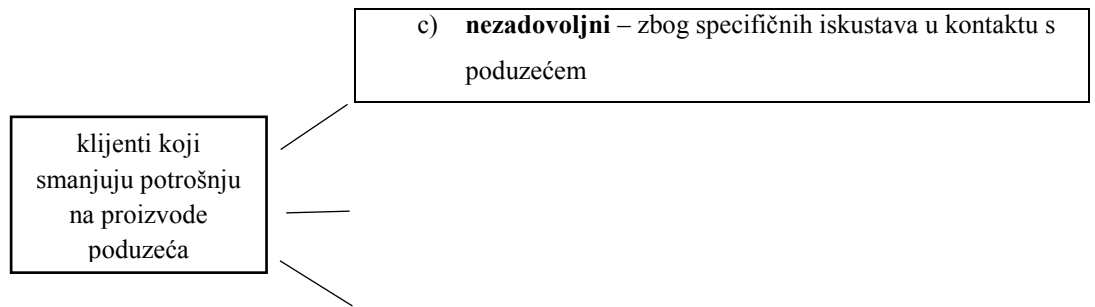
Smatra se da je ključ za uspješno upravljanje odnosom s klijentima i za osiguranje rasta poslovanja, upravljanje migracijama u potrošnji klijenata, odnosno stimuliranje što većeg broja klijenata za kupnju proizvoda i usluga poduzeća. Potrebno je, prije svega, dobro poznavanje klijenata - njihovih stavova, potreba i obrazaca ponašanja. Brojni programi u poduzeću fokusiraju se na unaprjeđenje zadovoljstva klijenata, ne znajući pri tome kako i koliko bi to trebalo utjecati na dinamiku njihove potrošnje na proizvode i usluge poduzeća. Stoga prvi korak treba predstavljati svrstavanje klijenata u određenu skupinu, ovisno o njihovoj vjernosti proizvodima/uslugama poduzeća. Klijenti su podijeljeni na vjerne, odnosno one koji zadržavaju ili povećavaju iznos svoje potrošnje te na one koji smanjuju iznos izdataka na proizvode i usluge poduzeća.<sup>19</sup>



<sup>18</sup> Prema: Müller J. i Srića V.: op. cit., str. 18.

<sup>19</sup> prema: Ibid., str. 75.





Slika 2: Dimenzije vjernosti klijenata, Izvor: izrada autora prema Coyles, S., Gokey T. C. (2001) *Customer retention is not enough*, Seattle: The McKinsey Quarterly, str 2.

Vjerni klijenti mogu se podijeliti na emotivno vjerne - predstavljaju segment klijenata koji je najviše povezan s poduzećem, klijenti koji često i najviše troše, inertno vjerne - klijenti koji ne žele svoje vrijeme trošiti na stalno preispitivanje odluka o kupnji i ostat će vjerni određenom proizvodu osim u slučaju većeg nezadovoljstva te na racionalno vjerne – imaju učestalu potrebu potvrde u ispravnost izbora. Klijenti koji smanjuju izdatke na proizvode i usluge poduzeća nastaju zbog promjene životnih navika, preispitivanja odluka o kupnji te nemogućnosti ispunjavanja želja i potreba klijenata.

Profili vjernosti klijenata variraju od poduzeća do poduzeća, svaka industrija ima prosječni uzorak ponašanja koji utječe na vjernost klijenta. Utvrđeno je pet strukturalnih faktora:

- koliko često klijent kupuje,
- koliko se često vrše druge vrste interakcija klijenata s poduzećem (osim same kupnje),
- emotivna i financijska važnost kupnje za klijenta,
- stupanj diferencijacije poduzeća nad konkurentima,
- lakoća promjene proizvoda/usluge.<sup>20</sup>

### 2.2.3. Zadovoljstvo klijenata i lojalnost

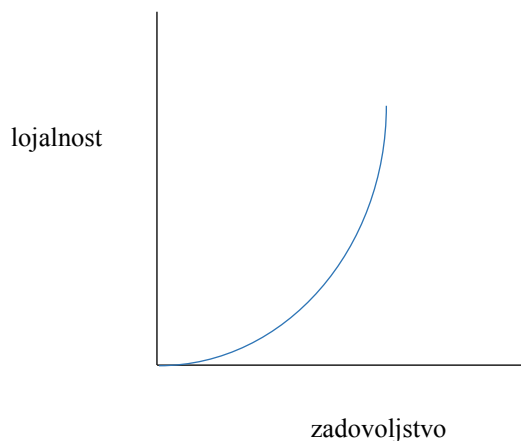
Zadovoljstvo klijenata oduvijek je bilo važno. Jeftinije i profitabilnije je prodavati postojećim kupcima nego tražiti i privlačiti nove. Ako su klijenti zadovoljni, poslovi s njima će se odvijati bez poteškoća.<sup>21</sup>

<sup>20</sup> prema: Ibid., str. 76.

Rezultati istraživanja će to najbolje prikazati:

- Šest je puta skuplje privući novog klijenta i prodati mu proizvod, nego prodati proizvod postojećem klijentu (u različitim istraživanjima ovaj odnos varira od četiri do dvanaest).
- Nezadovoljni će klijent o svojem nezadovoljstvu izvijestiti osam do deset poznanika.
- Gospodarski subjekti mogu povećati dobit do 85%, povećavši stopu zadržavanja klijenata za 5%.
- Izgledi prodaje novom klijentu su 15%, izgledi prodaje postojećem klijentu su 50%.
- 70% klijenata nezadovoljnih uslugom ponovno će poslovati s poduzećem ukoliko se brzo riješi problem nezadovoljstva.
- 80% profita poduzeća donosi samo 20% klijenata.<sup>22</sup>

U današnje vrijeme zadržavanje klijenata postaje značajno težim. Korisnicima Interneta nezadovoljnima uslugama poduzeća koje dobivaju, lakše je nego ikad potražiti drugog ponuđača sličnih proizvoda ili usluga.<sup>23</sup>



Grafikon 2: Odnos lojalnosti i zadovoljstva klijenata, Izvor: Vranešević T. et al. (2018)

*Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb: Accent, str. 226.

<sup>21</sup> prema: Panian Ž. op. cit., str. 82.

<sup>22</sup> prema: Vranešević, T. (2002) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb: Golden marketing, str. 182.

<sup>23</sup> prema: Panian Ž.: op. cit., str. 82.

Moguće je razlikovati klijente prema razini zadovoljstva i lojalnosti, i to kao:

- Apostole - predstavljaju najveću vrijednost poduzeća, klijenti koji su izrazito zadovoljni i pokazuju visoku razinu lojalnosti.
- Plaćenike - iako imaju visoku razinu zadovoljstva, lojalnost je osrednja, dolaze i odlaze, ovisno tko im je u stanju ponuditi više.
- Zarobljenike - klijenti čija je razina zadovoljstva niska, ali iz raznih razloga iskazuju visoku lojalnost, nisu u mogućnosti promijeniti proizvod ili poduzeće, na neki način su u zamci.
- Teroriste - klijenti s niskom razinom zadovoljstva koji nisu lojalni i koji napuštaju poduzeće.<sup>24</sup>

Može se zaključiti kako bi svakome poduzeću cilj trebao biti stvaranje apostola i zarobljenika, privlačiti plaćenike i pod svaku cijenu izbjegavati teroriste .

Isplativost programa vjernosti klijenata ovisi o industriji u kojoj poduzeće posluje, odnosno o strukturi troškova koje ta industrija diktira. Programi vjernosti najzanimljiviji su u industrijama s visokim fiksnim troškovima i s viškom kapaciteta, kao što su avioindustrija, hotelijerstvo, telekomunikacije. U slučaju viška kapaciteta poduzeća, nagrade u programima vjernosti mogu poslužiti za popunjavanje kapaciteta uz niske troškove za poduzeće.<sup>25</sup>

Gospodarski subjekti imaju različite metodologije i pristupe mjerenju indeksa zadovoljstva klijenata, ali indekse na razini gospodarstva nije moguće dobiti jednostavnim zbrojem podataka pojedinih poduzeća. Razvijene zemlje uvele su standardiziranu proceduru za izračunavanje indeksa zadovoljstva klijenata kako bi se mogli uspoređivati podaci na razini pojedinih gospodarstava. Nacionalni indeksi zadovoljstva postoje u SAD-u, Švedskoj i Njemačkoj, a planira se uspostavljanje mjerenja zadovoljstva klijenata na razini Europske unije. Nacionalni indeks zadovoljstva sastoji se od indeksa zadovoljstva pojedinih gospodarskih grana, a indeksi grana sastoje se od indeksa pojedinih poduzeća.<sup>26</sup>

---

<sup>24</sup> prema: Vranešević, T. et al.: op. cit., str. 226.-227.

<sup>25</sup> Müller J. i Srića V.: op. cit., str. 76.

<sup>26</sup> Ibid., str. 22.

Visoki indeks zadovoljstva klijenata postiže se kad im se isporuči adekvatna vrijednost, percipirana s njihove strane, a ne iz perspektive poduzeća. Takva vrijednost se može definirati kroz:

- Dimenzije vezane uz proizvod
  - odnos cijene i kvalitete (tehničke karakteristike),
  - kvaliteta proizvoda,
  - koristi od proizvoda,
  - značajke proizvoda,
  - dizajn proizvoda,
  - postojanost i pouzdanost proizvoda,
  - asortiman proizvoda i usluga.
- Dimenzije vezane uz usluge
  - jamstva ili osiguranja,
  - isporuka,
  - upravljanje pritužbama,
  - rješavanje problema.
- Dimenzije vezane uz kupnju
  - ljubaznost,
  - komunikativnost,
  - jednostavnost i dostupnost,
  - reputacija poduzeća,
  - kompetentnost poduzeća.<sup>27</sup>

Poduzeća koja postignu veće stope zadovoljstva svojih klijenata imaju brojne pogodnosti:

- veću vjernost klijenata,
- veću stopu ponovne kupnje,
- manju osjetljivost na rat cijenama,
- mogućnost postizanja veće cijene bez opasnosti smanjenja tržišnog udjela,
- manji troškovi funkcije marketinga,
- povećanje tržišnog udjela,

---

<sup>27</sup> prema: Vranešević, T.: op. cit., str. 161.

- veću dobit.<sup>28</sup>

Nezadovoljan klijent	Zadovoljan klijent
<ul style="list-style-type: none"> <li>• samo 4% nezadovoljnih klijenata žali se izravno tvrtki</li> <li>• više od 90% nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati s tvrtkom</li> <li>• nezadovoljni će klijent o tome govoriti u prosjeku devetorici ljudi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zadržavanje postojećeg klijenta je 4 do 5 puta jeftinije od osvajanja novog</li> <li>• zadovoljni su klijenti spremni platiti više za proizvod/uslugu</li> <li>• zadovoljni će klijent pohvaliti proizvod/uslugu petorici ljudi</li> </ul>

Tablica 1: Zadovoljan prema nezadovoljnom klijentu, Izvor: Vranešević T. (2002) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb: Golden marketing, str. 183.

Sustavnim praćenjem zadovoljstva klijenata može se steći cjelovita slika o tome što oni žele i čime su zadovoljni. Imajući to u vidu, moguće je adekvatno odgovoriti na potrebe klijenata. Izgradnjom modela za mjerenje zadovoljstva klijenata i kontinuirano praćenje, poduzeća definiraju usmjerenost na klijente kao glavnu odrednicu svoje poslovne kulture. Orijentiranost na zadovoljstvo klijenata svih zaposlenih, bez obzira na njihovu funkcijsku ili hijerarhijsku pripadnost, bitna je u svim sektorima poduzeća.<sup>29</sup>

<sup>28</sup> prema: Müller J. i Srića V.: op. cit., str. 24.

<sup>29</sup> prema: Ibid., str. 24.-25.

### 3. UTJECAJ CRM-a NA POSLOVANJE PODUZEĆA

“Suvremene tendencije premještaju središte pozornosti s istraživanja makroaspekata i općih zakonitosti ponašanja potrošača kao kolektiviteta prema istraživanjima usredotočenima na pojedinačnoga korisnika, na njegove individualne potrebe i ponašanje. Na taj način stvorene su i pretpostavke za razvoj nove upravljačke discipline - upravljanja odnosima s klijentima (eng. *Customer Relationship Management*, CRM).“<sup>30</sup>

“Koncept upravljanja odnosom s klijentima (CRM) usko je vezan uz sve poslovne odjele/funkcije koji su u neposrednom kontaktu s klijentima (eng. *front-office* operacije). Nosioci koncepta u tvrtki, dakle, trebaju biti odjeli marketinga, prodaje i usluge s klijentima. CRM koncept zapravo je objedinjenje svih tih funkcija i kanala kontakata s klijentima u jedinstven i konzistentan pristup klijentu radi postizanja boljeg odnosa i većeg zadovoljstva klijenata tvrtke. Baš zbog uključenosti brojnih poslovnih funkcija/odjela tvrtke u CRM, svaki od njih često ima svoje viđenje strategije i pristupa poslovanju, što je odraz prioriteta određene poslovne funkcije. Upravo zbog toga CRM mora biti krovni pristup i strategija poslovanja cjelokupne tvrtke, koju određuje i koordinira top menadžment.“<sup>31</sup>

#### 3.1. Značaj i osnovne karakteristike

Smatra se da kompleksnost CRM inicijative ovisi o dva faktora: količini funkcija koje treba sadržavati CRM rješenje i rasponu upotrebe unutar poduzeća. Najmanje zahtjevan i najjednostavniji oblik upotrebe CRM-a je izrada pojedinačne softverske aplikacije za potporu određenoj funkciji unutar jednog odjela poduzeća. Takav CRM projekt predstavlja klijentu usmjerene aplikacije. Inicijativa za njega dolazi iz nižih ili srednjih slojeva menadžmenta.<sup>32</sup>

Glavni zadatak informacijske infrastrukture poslovanja je dodati vrijednost aktivnostima, procesima i poslovanju s klijentima. Poduzeće može stvoriti vrijednost za klijente primjenom informacijskih tehnologija na dva načina: smanjenjem cijene svojih proizvoda i usluga (povećanje efikasnosti) ili dodajući vrijednost proizvodu i usluzi (povećanje efektivnosti).

---

<sup>30</sup> Panian Ž.: op. cit., str. 32.

<sup>31</sup> Müller J. i Srića V.: op. cit, str. 94.

<sup>32</sup> prema: Ibid., str. 95.

Prvi način stvaranja vrijednosti uz upotrebu informacijskih tehnologija uglavnom se veže uz automatizaciju procesa, dok inovacijom i reinženjeringom poslovnih procesa mogu se postići oba načina stvaranja dodane vrijednosti za klijente. Smanjenje cijene proizvoda ili usluge moguće je postići smanjenjem troškova proizvodnje, smanjenjem troškova distribucije i/ili troškova transakcije, putem efikasnijeg poslovanja cjelokupnog poduzeća, uvođenjem samousluge za klijente (Internet) i smanjenjem operativnih troškova, uštedom u cjelokupnom lancu vrijednosti putem boljeg upravljanja zalihama i boljom razmjenom informacija. Dodanu vrijednost proizvodu ili usluzi moguće je postići dodajući poboljšane karakteristike proizvodu ili usluzi, unaprjeđujući uslugu klijentima, poboljšanjem kvalitete informiranja klijenata o proizvodima i uslugama poduzeća, kreiranjem personaliziranih proizvoda ili usluga za klijente, pomoću uštede vremena klijenata pojednostavljenjem izbora željenog proizvoda ili usluge i olakšavanjem procesa kupnje.<sup>33</sup>

“Internet kao temelj suvremenih informacijskih tehnologija u načelu donosi mnoge nove pogodnosti za tvrtke i njihove klijente:

- Smanjenje troškova po kontaktu - najveći je za osobni kontakt, upotreba telefona ga snižava, a putem Interneta je najniži.
- Smanjenje troška izobrazbe osoblja - koristeći komunikacijske mogućnosti, razmjene podataka i učenja na daljinu.
- Smanjenje ljudskih pogrešaka - automatizacijom poslovnih procesa gubi se potreba višestrukog unošenja podataka, glavnog izvora pogrešaka zbog krivih unosa.
- Povećanje pouzdanosti komunikacije - ljudi variraju u pouzdanosti komunikacije, dok je uz upotrebu Interneta i suvremenih informacijskih tehnologija moguće ujednačiti i standardizirati komunikaciju prema klijentima.
- Povećanje kvalitete komunikacije - razmjenom podataka i korištenjem prezentacijskih pomagala koje donosi suvremena informacijska tehnologija.
- Smanjenje odstupanja u kvaliteti i sadržaju komunikacije.
- Ubrzani odgovor na upite - zbog korištenja Interneta 24 sata na dan, moguće je automatizirati odgovore na jednostavnija pitanja, dok se kompliciranija pitanja prosljede ljudima koji na njih trebaju odgovoriti u nekom roku (24 ili 48 sati).

---

<sup>33</sup> prema: Ibid., str. 37.

- Povrat na investiciju - niži troškovi po kontaktu i dodatne mogućnosti Interneta rezultiraju isplativošću upotrebe toga kanala komunikacije.
- Uz pametnu upotrebu Web sučelja, moguće je stvoriti emotivnu vezu s klijentom te efikasno i interaktivno komunicirati emotivni sadržaj putem Weba.<sup>34</sup>

Mnoga poduzeća nastoje poduzeti sve što je u njihovoj mogućnosti kako bi zadovoljile stalno rastuća očekivanja klijenata. Integracija snažnih tehnologija i alata poslovne inteligencije sa sustavom upravljanja odnosima s klijentima može unaprijediti sposobnosti poduzeća kako bi se poticala i učvrstila lojalnost svojih klijenata. Na temelju poznavanja i razumijevanja kompletne povijesti transakcija i iskustava klijenata u kontaktima s poduzećem tijekom cjelokupnog životnog ciklusa, poduzeće će vjerojatno otkriti i/ili stvoriti nove mogućnosti zadovoljavanja kratkoročnih potreba klijenata i predvidjeti njihove dugoročne potrebe.<sup>35</sup>

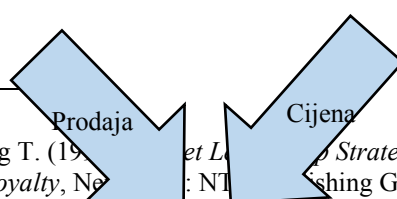
### 3.2. Marketing odnosa s klijentima

“Marketing je društveni proces pomoću kojega pojedinci i skupine dobivaju što trebaju i žele, i to kroz stvaranje, nuđenje i slobodnu razmjenu proizvoda i usluga koji imaju vrijednost za druge.”<sup>36</sup>

Smatra se da je razmjena jedan od osnovnih pokretača gospodarstva. Pretpostavka za razmjenu nastaje kada postoje barem dvije strane i svaka od njih ima moguću vrijednost za drugu. Cilj marketinga je omogućiti pravednu razmjenu.

“Marketinški stručnjaci usmjereni su na promatranje marketinga preko njegovih osnovnih elemenata (4P) koji dovode do povećanja prodaje i prihoda, a to su:

- pravi proizvod (eng. *product*),
- na pravom mjestu (eng. *place*),
- uz pravu cijenu (eng. *price*),
- uz pravu informiranost klijenata (eng. *promotion*).“

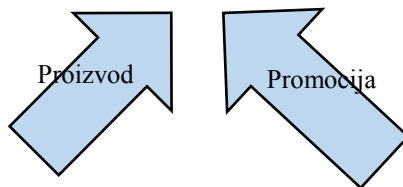


<sup>34</sup> Ibid., str. 38.

<sup>35</sup> prema: Middlebrooks A. i Craig T. (1998) *et al. Marketing Strategies for Service Companies: Creating Growth, Profits, and Customer Loyalty*, New York: NT Publishing Group, str. 117-118.

<sup>36</sup> Vranešević, T. et al.: op. cit., str 12.





Slika 3: Tradicionalni elementi marketinga, Izvor: Vranešević, T., et al. (2018) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb: Accent, str. 13.

Kako bi se ostvario uspjeh poduzeća na tržištu, upravljačke aktivnosti usmjerene su prema ovim elementima. Iako se čini da to mnogi danas mogu postići, neka poduzeća su uspješnija od drugih. Pogotovo su uspješniji oni koji promatrajući 4P, istodobno uzimaju u obzir i - izbor, uštedu, komuniciranje i pogodnost, odnosno 4C. Što je proizvod za poduzeće, to je mogućnost izbora načina rješavanja potreba za klijenata. Cijena za poduzeće predstavlja mogućnost uštede za klijenta. Promociju klijenti žele kao komunikaciju, dok distribuciju promatraju kao najprikladnije mjesto gdje žele da se proizvod ili usluga nalazi. Takav pristup omogućio je razvoj s tradicionalnog marketinga na holistički marketing u čijem je središtu klijent, ali ne samo kao cilj, već kao i partner u ostvarivanju tržišnog uspjeha putem razmjene vrijednosti, ali i dugoročno uspostavljenim odnosima.<sup>37</sup>

Marketing odnosa s klijentima predstavlja potpuni preokret u odnosu na dosadašnje poimanje marketinga. Umjesto da se pokuša prodati proizvod prema što većem broju klijenata, filozofija je prodati klijentu što veći broj proizvoda kroz dugoročno razdoblje. U središtu se više ne nalazi proizvod, nego klijent i cilj postaje gradnja jedinstvenog odnosa s pojedinim kupcem. Klijenti sve češće sami žele birati kako i kada će ih se kontaktirati i taj se koncept naziva marketing dozvole.<sup>38</sup>

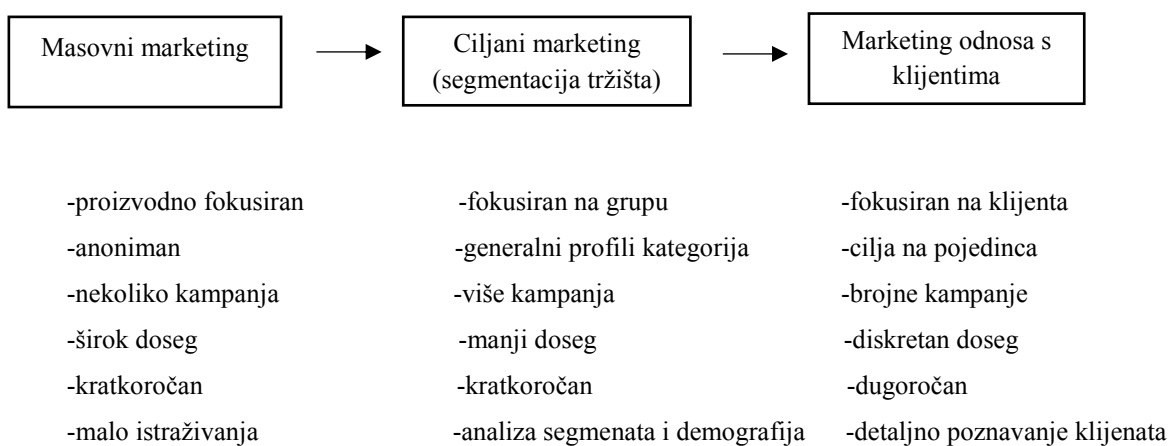
### 3.2.1. Evolucija marketinga

<sup>37</sup> prema: Vranešević, T. et al.: op. cit, str. 12.-13.

<sup>38</sup> prema: Müller J. i Srića V.: op. cit, str. 70.

Nekad je bilo važno proizvesti, danas je važno prodati. Tijekom posljednjih desetljeća, marketing je, uz pripadajuće koncepte prodaje i pružanja uslugama klijentima, doživio brzu evoluciju. Primarni razlozi su razvoj tehnologije i komunikacijskih medija, okrupnjavanje industrija te sve zahtjevniji kupci i potrošači. Težišta djelovanja poduzeća su se pomicala od prodaje, preko oglašavanja i promocije, do upravljanja uslugom klijentima.

Većina poduzeća je sredinom 20. stoljeća izašla iz proizvođačke faze, odnosno kada je potražnja postala manja od ponude, sve je značajnije postalo prodavanje proizvoda. Uz ubrzani razvoj komunikacijskih medija i oglašavanja te uz intenzivnije konkurencije, prodavanje je postalo gotovo nemoguće bez korištenja marketinških koncepata koji adekvatno pozicioniraju proizvod poduzeća, daju mu određenu strategiju nastupa na tržištu i oglašavaju njegova svojstva na točno određen način u skladu s određenom pozicijom proizvodne marke.



Slika 4: Evolucija marketinga, Izvor: Dyche, J. (2002) *The CRM Handbook: A business Guide to Customer Relationship Management*, London: Pearson Education, str. 26.

Uz sve zahtjevnije kupce i potrošače, koji često mijenjaju marke proizvoda koje kupuju i koriste, u posljednjem je desetljeću sve više poduzeća uvidjelo značaj adekvatne usluge klijentima te je u tom smjeru angažiralo poprilične resurse. Kvalitetno upravljanje uslugom postaje dodatno snažno sredstvo za diferencijaciju i ostvarivanje konkurentske prednosti u vrijeme kada zbog razvoja proizvodnje, razlike u kvaliteti i osobinama proizvoda postaju sve manje izražene. Poduzeća često formiraju svoje organizacijske strukture tako da posebno odvajaju odjele marketinga, prodaje i usluge klijentima.<sup>39</sup>

<sup>39</sup> prema: Müller J. i Srića V.: op. cit, str. 63.-64.

### 3.2.2. Razvoj mrežnih sustava

“Porast propusne moći i konektivnosti potiče razvitak distributivnih računalnih sustava kao infrastrukture kojom se nerazmjernom između brzo rastuće povezivosti i sporije rastuće procesne moći rješava uključivanjem sve većeg broja procesnih jedinica (računala) u podjelu ukupnog opsega posla na obradi podataka koji u nekom sustavu treba obaviti.”<sup>40</sup>

Trend distribucije lako je uočiti ako se razmotri povijest razvitka arhitekture mrežnih sustava u kojemu se mogu istaknuti sljedeći ključni faktori:

- Velika centralizirana računala s udaljenom periferijom
- Klijentsko-poslužiteljska arhitektura
- Web aplikacije
- Web usluge

Sa stajališta upravljanja odnosom s klijentima, Web usluge predstavljaju korak dalje omogućavanjem poduzećima da svojim klijentima ponude više mogućnosti koje su prilagođene njihovim specifičnim potrebama i preferencijama.<sup>41</sup>

Tri skupa aktivnosti u kojima su Web usluge posebno snažne su integracija, pristup i fleksibilnost.<sup>42</sup>

### 3.3. CRM piramida

“CRM je poslovna strategija koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku. CRM zahtjeva klijentu usmjerenu

---

<sup>40</sup> Panian Ž.: op. cit, str. 294.

<sup>41</sup> prema: op. cit, str. 294.

<sup>42</sup> Panian Ž.: op. cit, str. 332.-333.

poslovnu filozofiju i kulturu tvrtke kao potporu procesima prodaje, marketinga i usluge klijentima. CRM softverske aplikacije mogu pružiti tvrtki kvalitetno i efikasno upravljanje odnosom s klijentima, ukoliko tvrtka ima odgovarajuće vodstvo, strategiju i kulturu koja je usmjerena na ostvarenje maksimalnog zadovoljstva klijenata tvrtke.<sup>43</sup>

Kako bi CRM inicijativa bila uspješna, nužno je odrediti odgovarajuću poslovnu strategiju kreiranja dugoročnih, održivih i profitabilnih odnosa s klijentima, zatim prilagoditi poslovne procese poduzeća, a po potrebi prilagoditi organizacijsku kulturu kako bi se stvorilo okruženje koje stavlja klijenta u fokus zbivanja. Ispunivši ove preduvjete, poduzeće ima zadatak odrediti odgovarajuće softverske alate za implementaciju CRM strategije. CRM tehnologija predstavlja ključni faktor poslovnih procesa koji omogućuje pretvaranje CRM strategije u konkretne poslovne rezultate, bez koje strategija ne bi bila provediva na efikasan i isplativ način.<sup>44</sup>



Slika 5: CRM piramida, Izvor: izrada autora prema Greenberg, P. (2001) *CRM at the Speed of Light*, New York: McGraw-Hill, str. 37.

CRM predstavlja integriranu prodajnu, marketinšku i uslužnu strategiju koja zahtjeva koordiniranu akciju svih odjela poduzeća. Ciljevi poslovnog koncepta su sljedeći:

- Koristiti postojeće odnose kako bi se povećali prihodi - povećanje profitabilnosti identifikacijom, privlačenjem i zadržavanjem najboljih klijenata.

<sup>43</sup> Müller J. i Srića V.: op. cit., str 101.

<sup>44</sup> Prema: Ibid., str. 102.

- Koristiti integriranu informaciju za izvrsnu uslugu - korištenje cjelovite informacije o klijentu kroz sve kanale interakcije kako bi se najbolje zadovoljile njegove potrebe.
- Uvesti prodajne procedure i procese koje osiguravaju konzistentnost u prodaji i odnosu s klijentima.
- Kreirati novu vrijednost za klijente i potaknuti veću lojalnost.
- Implementacija strategije koja se temelji na rješavanju problema prije njihove manifestacije.<sup>45</sup>

Mogu se identificirati tri faze CRM-a:

1. Stjecanje novih klijenata: diferencijacija putem inovacija i pružanja pogodnosti.
2. Povećanje profitabilnosti postojećih klijenata: smanjenje troškova, kreiranje službe za korisnike i pogodnosti kupovine na jednom mjestu.
3. Zadržavanje profitabilnih klijenata kroz cijeli životni vijek: prilagođavanje kroz stalno osluškivanje njihovih potreba i ponudom novih, prikladnih proizvoda i usluga.<sup>46</sup>

Poduzeća koja primjene CRM ostvaruju brojne mogućnosti za unaprjeđenje poslovanja:

- Nagrađivanje klijenata personaliziranim popustima ili drugim pogodnostima za korištenje preferiranog, jeftinijeg kanala za komunikaciju.
- Nuđenje proizvoda i usluga koji odgovaraju potrebama klijenata na temelju njihovih prethodnih kupnji.
- Prilagodba marketinških troškova prema klijentu na temelju doživotne vrijednosti klijenata.
- Analiziranje obrazaca ponašanja klijenata radi predviđanja sljedeće kupnje.
- Prilagodba prodajne provizije i poticaje prodajnim partnerima na temelju vrijednosti klijenata koje donose.
- Sprječavanje prebjega klijenata konkurenciji ponudivši im poticaje temeljene na individualnim preferencijama.<sup>47</sup>

---

<sup>45</sup> prema: Ibid., str. 102.-103.

<sup>46</sup> prema: Kalakota R. I Robinson M. (1999) *E-Business: Roadmap for Success*, Boston: Addison Wesley Longman Inc., str. 113.

<sup>47</sup> prema: Müller J. i Srića V.: op. cit, str. 104.

### 3.3.1. Poslovna strategija

CRM strategija je zadatak kojim se centar gravitacije i fokusa poslovanja poduzeća vraća na klijente, odnosno na ispunjenje njihovih želja i potreba. CRM poslovna strategija razlikuje se od klasične marketinške strategije temeljene na tradicionalnim marketinškim alatima. Tradicionalni marketinški pristup temelji se na ostvarenju što je moguće većeg tržišnog udjela kroz pristup velikom broju potencijalnih klijenata putem masovnih medija, kao što su TV, radio i tiskovine. To rezultira činjenicom da se kroz fokus na povećanje broja dosegnutih klijenata i bitke za tržišni udio s konkurentima, povrti na uložena sredstva smanjuju po svakom dodatnom dosegnutom klijentu.<sup>48</sup>

Pravila za uspješnu CRM strategiju:

1. Poslovanje treba promatrati iz perspektive klijenta.
2. Poslovanje treba promatrati kao dio vrijednosnog lanca do krajnjeg potrošača.
3. Spremnost na promjene i snažno top menadžment sponzorstvo su preduvjet za CRM.
4. Tehnologija je sredstvo za ostvarivanje CRM poslovne strategije, puno je lakše mijenjati tehnologiju nego ljude.
5. Integracija tehnologija, poslovnih funkcija i kanala kontakata s klijentima preduvjet je da klijenti konzistentno prepoznaju poduzeće. Operativna izvrsnost pri toj integraciji, uz poštovanje prethodnih preduvjeta, odredit će pobjednike u implementaciji CRM-a.<sup>49</sup>

Gospodarski subjekti tijekom svojega rasta i razvoja često fokus poslovanja odmiču od klijenata, koncentriraju se na svoje unutarnje procese, proizvode i usluge. Centar gravitacije poslovanja i poslovnog razmišljanja u poduzeću prelazi s klijenata na samo poduzeće i njezinu unutarnju problematiku. S druge strane, uz fokus na kvalitetnije zadovoljavanje potreba klijenata i uspostavljanje dobrog odnosa sa svakim pojedinim klijentom, postižu se sve veći povrti na uloženo kroz zadovoljnije klijente. Oni uzvrćaju povećanim kupnjama te

---

<sup>48</sup> prema: Ibid., str. 106.-107.

<sup>49</sup> prema: Ibid., str. 105.

vjernošću proizvodima i uslugama poduzeća koje prepoznaje i odgovora na njihove želje i potrebe. Na taj se način, umjesto na tržišni udio, poduzeće bori za udio kod klijenata.

U slučaju prilagodbe proizvoda klijentima, poduzeća se usmjeravaju na ciljane tržišne segmente i proizvode dobara i usluga za definirane skupine klijenata. Kada se pruža mogućnost prilagodbe proizvoda željama i potrebama klijenata, najprikladniji tržišni pristup jest marketing koji se oslanja na ekstenzivnu upotrebu baza podataka. Koristeći pripadne informacije o klijentima, poduzeća zaključuju koji bi od proizvoda i usluga mogli biti zanimljivi određenim skupinama te na koji način osmisliti ponude za kako bi maksimizirali vjerojatnost pozitivnog odaziva. U slučajevima kada je individualna interakcija s klijentima neisplativa i kada poduzeće nema mogućnost prilagodbe svojih proizvoda, govori se o masovnom ili tradicionalnom marketinškom pristupu koji se temelji prvenstveno na ekonomiji veličine, troškovnoj efikasnosti i niskom cijenama.

Način komunikacije s klijentima i dominirajuća marketinška strategija ovise o razini uključenosti klijenata s proizvodom/uslugom, kao i potrebom za prilagodbom marketinške ponude klijentima. Može se zaključiti da pripadnost poduzeća različitim industrijama diktira različite marketinške mogućnosti i CRM strategije koje poduzeće može poduzeti na tržištu. Tako se dolazi do spektra mogućnosti: od klasičnih marketinških strategija u slučajevima kada ne postoji potreba za prilagodbom proizvoda i usluga individualnim klijentima, do respozivnog i na kraju konverzijskog CRM-a koji se temelji na interaktivnim kontakt centrima i integriranim povratnim informacijama dobivenih od klijenata.<sup>50</sup>

“Pri procesu definiranja klijentu prilagođene strategije, potrebno je također imati na umu četiri glavna implementacijska zadatka koja predstavljaju preduvjet za adekvatno kreiranje i upravljanje odnosima klijentima:

1. Identifikacija klijenata
2. Diferencijacija klijenata - prema njihovoj vrijednosti za tvrtku i potrebama koje imaju
3. Interakcija s klijentima - unaprjeđenje efektivnosti i efikasnosti komunikacije

---

<sup>50</sup> prema: Ibid., str. 108.-109.

#### 4. Prilagodba proizvoda i usluga klijentima<sup>51</sup>

Utvrđeno je da prva dva koraka predstavljaju proces analize kojim se određuje tko su klijenti poduzeća, kako ih razlikovati i u skladu s tim prilagoditi različite strategije klijentima i skupinama klijenata. Treba imati u vidu njihove želje i potrebe te vrijednost/profitabilnost i važnost koju klijenti imaju za poslovanje poduzeća. Zadnja dva koraka predstavljaju akciju putem koje se interakcija s klijentima prilagođava utvrđenom stanju kroz proces analize. Proizvodi i usluge poduzeća prilagođavaju se različitim klijentima, a interakcija s njima određuje se tako da najbolje moguće reflektira njihove preferencije i potrebe te da je uz to što efikasnija.<sup>52</sup>

“Svaki CRM program može imati tri moguća financijska ishoda:

- povećani profiti,
- pokrivanje investicije,
- izgubljeni prihodi.<sup>53</sup>

### 3.3.2. Informacijska tehnologija

“Uvođenje elektroničkih računala postupno mijenja svoju prirodu od automatizacije i postojećih procedura, pokušajima modifikacije ili radikalne promjene i unaprjeđenja tradicionalnih i zastarjelih poslovnih procesa.<sup>54</sup>

Sve do pojave Interneta, komunikacija između poduzeća i klijenta bila je jednostrana. Poduzeća su putem različitih medija prenosila promidžbene poruke svojim klijentima i čekala na povratni odgovor. Internet je izmijenio način komunikacije, pritom se društvene mreže posebno stavljaju u centar pozornosti. Komunikacija postaje dinamična i dvosmjerna te poduzeća na brz i efikasan način mogu dobiti povratnu informaciju od klijenata.

Informacijske tehnologije i društvene mreže utječu na to da potrošači sudjeluju u izgradnji ugleda poduzeća. Istraživanja pokazuju da preko 90% klijenata sluša prijatelje i poznanike kada su u pitanju odluke o kupovini proizvoda ili usluge, a čak 70% je spremno poslušati

---

<sup>51</sup> Ibid., str. 112.

<sup>52</sup> prema: Ibid., str. 113.

<sup>53</sup> Ibid., str. 123.

<sup>54</sup> Ibid., str. 37.



savjete i od osoba koje ne poznaju, ali prate preko društvenih mreža. Na osnovi ovih podataka može se zaključiti da se preko društvenih mreža stvaraju sve jače grupe koje mogu biti od velikog utjecaja na poslovanje poduzeća. Provođenje marketinga na društvenim mrežama treba biti jasno definirano tako da se znaju ciljevi kojima poduzeće teži. Pravila koja vrijede za tradicionalni marketing, vrijede i za marketing putem društvenih mreža.

Društvene mreže pripadaju u medij koji najviše napreduje jer ih svakim danom sve više ljudi koristi. Imaju veliku ulogu u životu ljudi i predstavljaju medij koji niti jedno poduzeće ne bi trebalo zanemariti pri izvođenju svojih marketinških aktivnosti.

Društvene mreže omogućavaju brojne aktivnosti marketinga, kao što su:

- primjena marketinga od usta do usta,
- istraživanje tržišta,
- kreiranje i provjera ideje,
- razvoj novih proizvoda,
- unaprjeđenje odnosa s klijentima (CRM),
- svi oblici promocije i komunikacije.

Popularnost društvenih mreža svakodnevno brzo raste i rijetki su oni koji ostanu netaknuti trendovima virtualnog druženja. Kada se govori o društvenim mrežama, najčešće se spominje Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram i sl. Informacijska tehnologija je napredovala i uvela mnogobrojne pogodnosti, ali isto tako i nedostatke. Jedan od nedostataka predstavlja neželjene poruke koje klijenti ignoriraju, odnosno eng. *spam*. Alati za provođenje marketinških aktivnosti na društvenim mrežama često su zloupotrebjavani od strane određenih interesnih skupina. Dolazi do iskorištavanja informacija objavljenih na društvenim mrežama, ugrožavanja ljudskih prava i privatnosti.<sup>55</sup>

### **3.4. Komponente CRM-a**

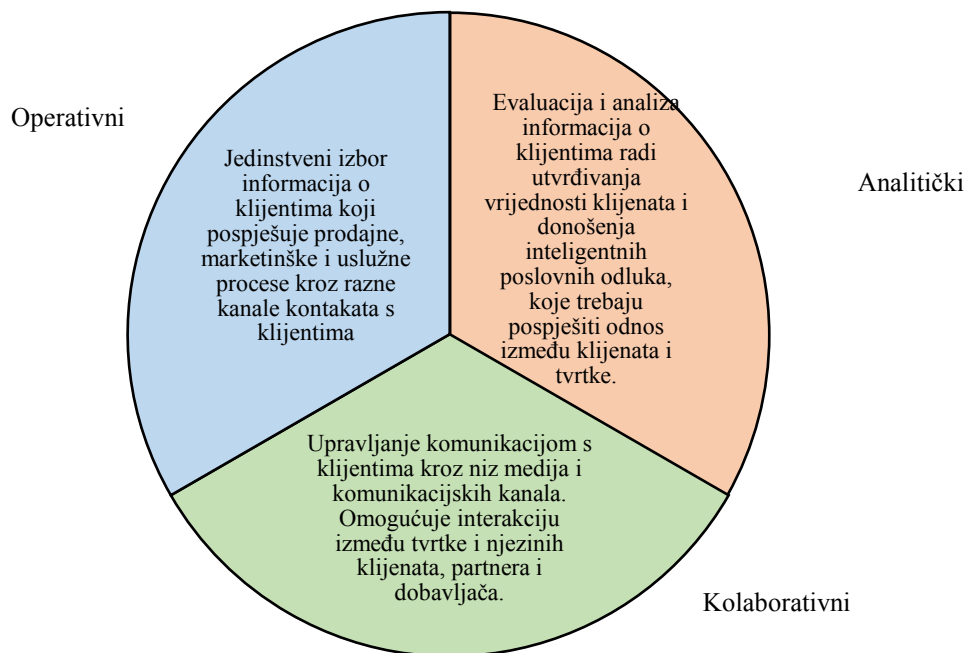
CRM je u osnovi strategija poslovanja poduzeća, a CRM tehnologija je sredstvo za ostvarenje te strategije bez kojeg klijentu usmjeren pristup ne bi bio moguć. Informacijski sustavi za CRM variraju od jednostavnijih rješenja koja pokrivaju samo jednu funkciju poslovanja, do

---

<sup>55</sup> prema: Puška A. (2012) Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol. 3, No. 1, str. 75.-80. [online] SRCE. Dostupno na: [https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=142652&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=142652&show=clanak) [15. kolovoza 2019.]

kompleksnih rješenja za velike korporacije. Za koje će se rješenje poduzeće odlučiti, ovisi prvenstveno o poslovnim strategijama i potrebama.

Cjelokupno CRM tehnološko rješenje sastoji se od tri dijela: operativnog, analitičkog i kolaborativnog. Operativni i analitički predstavljaju temeljne elemente sustava u kojem je operativni CRM zadužen za svakodnevnu operativnu komunikaciju s klijentima. Analitički CRM je “mozak“ cijelog sustava zadužen za analizu prikupljenih podataka iz operativnog dijela te za generiranje adekvatnih odluka i strategija na temelju rezultata analiza.<sup>56</sup>



Slika 6: Komponente CRM-a, Izvor: izrada autora prema Reynolds, J. (2002) *A Practical Guide to CRM*, New York: CMP Boks, str. 7.

Klijent je u mogućnosti vidjeti jedino kolaborativni CRM, odnosno kanale interakcije s poduzećem kao što su fizičke poslovnice, telefonske kontakte, elektronička pošta, Web. Operativni i analitički CRM predstavljaju unutarnju organizaciju koja se bazira na zadovoljenju potreba klijenata te da putem sučelja, koje predstavlja kolaborativni CRM, odgovore na te potrebe. Ključni dio operativnog CRM-a je integracija s drugim informacijskim sustavima poduzeća i mogućnost razmjene podataka. Uz takvu integraciju

<sup>56</sup> prema: Müller J. i Srića V. (2005): op. cit., str. 127.

postiže se kontrola odnosa s klijentom iz jednog izvora, od identifikacije potencijalnog klijenta do kontrole statusa narudžbe.

Analitički CRM obavlja usluge prikupljanja, skladištenja, ekstrakcije, procesiranja, interpretacije i izvještavanja o podacima klijenata. Analitički CRM je poslovna inteligencija CRM sustava. Ključ kod tih aplikacija je mogućnost prihvaćanja podataka iz velikog broja izvora te korištenje brojnih algoritama i procedura za njihovu interpretaciju na željeni način i za potrebnu svrhu. Kolaborativni CRM predstavlja upravljanje odnosom s partnerima i dobavljačima te kontaktni centar, odnosno sve CRM funkcije koje osiguravaju interakcije s vanjskim subjektima, klijentima, dobavljačima i partnerima. On predstavlja komunikacijski centar/kanal i koordinacijsku mrežu kontakata poduzeća kroz sve moguće ostale komunikacije. Uz pomoć kolaborativnog CRM-a ostvaruju se kontakti koji generiraju operativne poruke koje predstavljaju osnovu za analizu putem analitičkog CRM-a.<sup>57</sup>

### **3.5. Ekonomičnost i isplativost CRM-a**

Od mjerljivih pogodnosti koje može donijeti CRM mogu se izdvojiti:

- efikasniji poslovni procesi usmjereni klijentu,
- smanjen prebjeg klijenata konkurenciji,
- povećana prodaja i tržišni udio,
- smanjenje pritužbi klijenata,
- veća efikasnost marketinških kampanja.<sup>58</sup>

Može se zaključiti da putem mjerljivih pogodnosti koje omogućuje CRM, poduzeće donosi ključne odluke za poslovanje i interakciju sa sadašnjim i budućim klijentima.

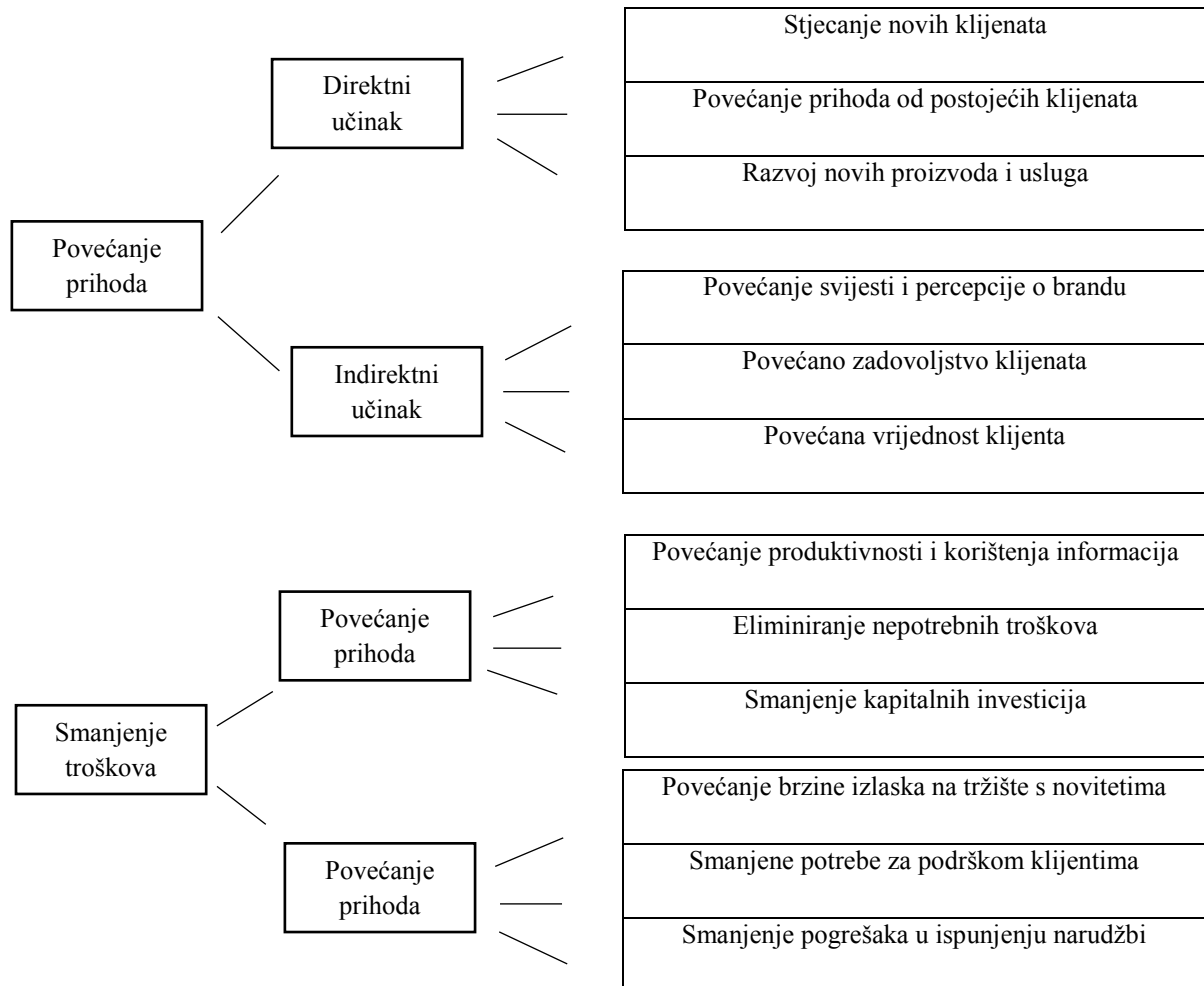
#### **3.5.1. Pogodnosti implementacije CRM sustava**

---

<sup>57</sup> prema: Ibid., str. 128.-129.

<sup>58</sup> Dyche, J. (2002) *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, London: Pearson Education, str. 210.

“Svaka je CRM implementacija specifična i jedinstvena na svoj način, s obzirom da se od tvrtke do tvrtke razlikuju poslovni prioriteti, zacrtane strategije prema klijentima i IT infrastruktura unutar tvrtke. Stoga ne postoji jedinstveni recept za uspješnu implementaciju CRM programa.”<sup>59</sup>



Slika 7: Pogodnosti CRM implementacije, izrada autora prema Reynolds, J. (2002) *A Practical Guide to CRM*, New York: CMP Boks, str. 32.

“Investicijski poslovni plan za implementaciju CRM-a trebao bi sadržavati sljedeće faktore:

- Dugoročna vrijednost CRM programa: razlozi zbog kojih bi predložena CRM inicijativa trebala imati dugoročnu i održivu vrijednost za poslovanje tvrtke.

<sup>59</sup> Müller J. i Srića V.: op. cit, str. 138.-139.

- Usklađenost s poslovnim ciljevima: kao CRM inicijativa podupire zacrtane korporativne ciljeve i cjelokupnu strategiju poslovanja tvrtke.
- Sposobnost postizanja ključnih poslovnih ciljeva tvrtke: na koje se načine specifični poslovni ciljevi mogu postići uz CRM.
- Trošak: procjena troška CRM inicijative s kategorizacijom (trošak tehnologije, osoblja, savjetovanja, dodatnih podataka).
- Granice doseg: koje bi funkcije trebale obavljati/podupirati planirano CRM rješenje.
- Potrebno osoblje: lista potrebnog osoblja za prikupljanje zahtjeva, usvajanje tehnologije, razvoj rješenja, puštanje u rad i naknadno održavanje rada CRM rješenja.
- Pregled rizika: pregled potencijalnih rizika koji se mogu pojaviti kao posljedica lansiranja CRM inicijative.
- Zahtjevi za novim tehnologijama: koje nove tehnologije treba usvojiti, kako istrenirati i pripremiti osoblje za rad s njima.
- Učinak na postojeće tehnologije: integracija i izbjegavanje duplikacije.
- Zahtjevi za potporom i održavanjem po završetku implementacije, uz pripadajuće troškove.
- CRM alternative: koja je alternativa ulasku u CRM implementaciju.
- Vizija budućnosti: što nakon implementacije.<sup>60</sup>

Postoji određen niz pravila koja bi se trebala poštovati tijekom svake implementacije:

- Inkrementalni razvoj - kako bi organizacija poduzeća mogla usvajati CRM tehnologiju na zadovoljavajući način, preporučuje se postupna implementacija pojedinih CRM funkcionalnosti. Na taj se način brzo uviđaju rezultati prvih CRM inicijativa i poduzeće može postupno usvojiti CRM kulturu kroz svaki dodatni projekt. Izbjegava se šok trenutne implementacije svih funkcionalnosti i nagle promjene svih aspekata organizacijske kulture i poslovnih procesa. Za početne projekte treba izabrati prioritetnije i jednostavnije inicijative, kako bi se na temelju prvih pozitivnih rezultata steklo pozitivno i optimistično ozračje za cijelu CRM implementaciju.

---

<sup>60</sup> Dyche, J.: op. cit., str. 168-169.

- Razvoj diktiran poslovnim zahtjevima - sve inicijative razvoja tehničkih funkcionalnosti sustava služe kao potpora ispunjenju određenih zacrtanih poslovnih zahtjeva.
- Stalna uključenost korisnika - uključujući korisnike sustava u svim fazama projekta u razvoj CRM aplikacije, postiže se sigurnost da će buduće rješenje biti krojeno prema njihovim potrebama te da će prihvaćenost i korištenje CRM sustava biti daleko veće nego u suprotnom slučaju.
- Striktno kontroliran proces implementacije - strukturirani i stalno nadgledani proces implementacije osigurava bolju kontrolu nad projektom i sprječava mogućnost da se implementacija oduzme kontroli - vremenski ili troškovno.<sup>61</sup>

Na početku implementacije CRM programa potrebno je jasno definirati cilj cjelokupne implementacije, a potom cjelokupnu implementaciju podijeliti u niz odvojivih projekata. Potrebno je odrediti prioritete pojedinih projekata, redoslijed implementacije te očekivana mjerila uspješnosti. Na početku je poželjno početi s testiranjem demo sustava softverskog paketa i sastancima na kojima će se svim relevantnim subjektima unutar poduzeća objasniti opseg, značaj i dinamika implementacije CRM sustava. Proces implementacije CRM rješenja uključuje poslovno planiranje, određivanje arhitekture i dizajna budućeg rješenja, selekciju tehnologije, razvoj tehnološkog rješenja, isporuku CRM sustava u funkciji te mjerenje postignutih rezultata i funkcionalnosti implementiranog rješenja.

Mjerila uspješnosti implementacije CRM programa trebaju biti jasna, brojčano mjerljiva i komparabilna s prijašnjim stanjem i zacrtanim ciljevima. Na taj je način lakše mjeriti isplativost investicije u CRM te je isto tako moguće doći do egzaktnih zaključaka koje inicijative funkcioniraju bolje.<sup>62</sup>

### **3.5.2. Strateške koristi za poduzeće**

---

<sup>61</sup> prema: Ibid., str 245.-246.

<sup>62</sup> prema: Müller J. i Srića V.: op. cit., str. 139.-140.

Strateške koristi koje proizlaze iz CRM-a su:

1. Brže donošenje odluka zasnovano na kvalitetnijim informacijama.
2. Povećana točnost izvršavanja poslovnih aktivnosti/transakcija.
3. Viša razina kvalitete usluga.
4. Brže pojavljivanje novih proizvoda na tržištu.
5. Migracija prema poslovnoj politici poduzeća koja pozicionira klijente u srž poslovanja.<sup>63</sup>

Navedene strateške koristi su teško izravno mjerljive ili uopće nisu, pa se iz toga razloga smatraju neopipljivima. “Ulaganja u tehnologiju koja omogućuje implementaciju CRM sustava ne mogu se zato vrednovati u odnosu prema konkretnim ostvarenim korisnicima već ih valja smatrati ulaganjima koja općenito unaprjeđuju poslovanje tvrtke.”<sup>64</sup>

Detaljno informirano poduzeće lako postaje konkurentski superiorno na tržištu. Iz toga proizlazi pretpostavka za stvaranje brojnih ekonomskih i finansijskih koristi, među kojima su visok povrat ulaganja, brzo i točno odgovaranje na zahtjeve klijenata, obrana od aktivnosti konkurencije, precizniji izravni marketing, povećanje produktivnosti, zadržavanje i privlačenje klijenata, brz razvoj aplikacija i brzina kao konkurentska prednost.<sup>65</sup>

### **3.5.3. Ključni čimbenici od utjecaja na ekonomičnost i isplativost**

Čimbenici koji imaju presudni utjecaj na ekonomičnost i isplativost CRM sustava su:

---

<sup>63</sup> prema: Panian Ž.: op. cit., str. 269.

<sup>64</sup> Ibid., str. 269.

<sup>65</sup> prema: Ibid., str. 273.

1. Strateški utjecaj - Upravljanje odnosom s klijentima bavi se manje strukturiranim problemima od tradicionalnog sustava i na taj način nastaje otežano definiranje problema. Glavni uzroci neuspješne implementacije CRM sustava podrazumijevaju nedovoljno ili neprecizno definirane poslovne zahtjeve, što upućuje na nerazumijevanje strateškog i taktičkog utjecaja. Mnogi projekti su neslavno završili jer je poduzeće rasipalo sredstva na marginalne probleme ili su se zanemarivali problemi čije bi rješavanje uvelike pomoglo u utvrđivanju kompleksnog poslovnog problema.
2. Integracija tehnologija - Nužno je planirati, implementirati i upravljati čitavim spektrom tehnologija te imati na umu poslovne mogućnosti koje one pružaju. Nema opravdanja u slučaju zanemarivanja bilo kojom od raspoloživih tehnologija jer svaka ima svoje mjesto u poslovanju i nudi raznolike poslovne mogućnosti.
3. Asimilacija tehnologija - Poduzeće nije u mogućnosti ostvariti strateške ekonomske koristi ako nije spremno prihvatiti i prilagoditi se suvremenim tehnologijama.
4. Strateška partnerstva i savezi - Tehnologije na kojima se zasniva upravljanje odnosom s klijentima su složene i poduzeće često nema dovoljno ljudskih resursa kako bi ih pravilno koristilo. Izlaz iz takve situacije treba tražiti u poslovnim partnerstvima i savezima s drugim poduzećima koje imaju specijalizirana znanja i iskustva u primjeni određenih tehnologija.<sup>66</sup>

---

<sup>66</sup> prema: Ibid., str. 270.-272.



## 4. PROBLEMATIKA PRIVATNOSTI

Nespretnom ili neprimjerenom primjenom informacijske tehnologije mogu se ugroziti ljudska prava. Mnoga poduzeća uvode programe lojalnosti koji klijentima osiguravaju razne pogodnosti u poslovanju s poduzećem, ali od njih se traži dopuštenje za prikupljanje osobnih podataka, primjerice njihove želje, potrebe, sklonosti, preferencije, kulturna i obrazovna razina. Podaci se potom pohranjuju u skladištu ili bazi podataka kako bi ih poduzeće moglo obrađivati i koristiti u poslovne svrhe.

Česti su slučajevi prikupljanja podataka bez dozvole klijenata, posebice tijekom obavljanja transakcija u kojima se klijenti služe pametnim karticama, debitnim ili kreditnim, čak i telefonskim karticama. Zabilježeni su i primjeri preprodaje podataka trećim stranama, što se može smatrati kršenjem ne samo etičkih, već i zakonskih normi.<sup>67</sup>

“Korisnici moraju imati kontrolu nad time kako se koriste njihovi privatni podaci. Treba im omogućiti jednostavno definiranje na koji se način smiju koristiti njihove informacije, uključujući i poruke koje šalju elektroničkom poštom.”<sup>68</sup>

### 4.1. Privatnost podataka o klijentima

“Privatnost u kontekstu upravljanja odnosima s klijentima znači kontrolu nad uporabom osobnih podataka pojedinaca i zaštitu njihove zlouporabe. Osobni podaci su pritom svaka vrsta podataka osobne prirode o pojedincu (starost, spol, bračno stanje, prihodi, itd.). Kada se takvi podaci pohranjuju u bazama i skladištima podataka, ili pak dostavnim listama, obveza je onog tko ima kontrolu nad tako memoriranim podacima, štititi ih od mogućih oblika zlouporabe.”<sup>69</sup>

U tu bi svrhu poduzeća trebala imati definirani pristup i politiku koja podržava brigu o privatnosti osobnih podataka klijenata. Poduzeća bi trebala formalizirati skup općih zahtjeva, a potom istražiti njihov utjecaj na obilježja informacijske infrastrukture, skladišta podataka, rudarenja podataka i poslovne inteligencije.

---

<sup>67</sup> prema: Ibid., str. 245.

<sup>68</sup> Ibid., str. 248.

<sup>69</sup> Ibid., str. 246.

Privatnost može biti izvor problema, ali isto tako i novih mogućnosti. Poduzeća moraju biti jako pažljiva s rukovanjem podataka jer u slučaju kršenja prava klijenata, oni nemaju naviku nastaviti poslovanje s poduzećem. Velike su šanse da klijent neće ostati u poslovnom odnosu s nemarnim, nediscipliniranim ili nepoštenim gospodarskim subjektom. U drastičnim slučajevima, poduzeće može prekršiti zakon i tako pretrpjeti posljedice kao što su novčana kazna i pojava negativnog imidža.

S druge strane, ako poduzeće raspolaže dobrim programom i politikom privatnosti, otvaraju se brojne nove mogućnosti i tržišne prilike. Objavljivanjem takvog programa i politike na svojim Web stranicama, klijentima pokazuju svoje namjere i daju im do znanja da se žele brinuti o njihovim podacima. Time se jača povjerenje svojih klijenata, a danas se upravo to smatra jednom od najvećih prednosti na tržištu.<sup>70</sup>

“Potrošači koji su svjesni problema privatnosti mogu biti dragocjeniji i profitabilniji klijenti od onih manje zabrinutih zbog tog problema. Jasno je da takve klijente treba uvjeriti kako se tvrtka brine o njihovoj privatnosti, pa se od njih može očekivati visok stupanj lojalnosti, a onda i veća zarada.”<sup>71</sup>

Obasipanje agresivnim promidžbenim i ostalim neželjenim porukama putem elektroničke pošte (eng. *spam*) danas je jedan od najtežih oblika napada na privatnost pojedinaca, a ujedno i najozbiljnijih problema Interneta. Najviše zabrinjava da taj oblik napada na privatnost svakim danom više eskalira.<sup>72</sup>

“Sa stajališta upravljanja odnosima s klijentima, stvarna opasnost za narušavanje tih odnosa zbog eng. *spama* može nastati na tri načina:

- tako što tvrtka zaista masovno šalje svojim klijentima elektroničkom poštom poruke za koje oni nisu nagovijestili da ih žele primati,
- time što netko drugi u ime tvrtke šalje neželjene poruke njezinim klijentima,
- kada tvrtka prakticira legalni izravni marketing, ali se ne pridržava uvriježenih standarda ponašanja pa time narušava privatnost svojih klijenata.”<sup>73</sup>

---

<sup>70</sup> prema: Ibid, str. 246.-247.

<sup>71</sup> Ibid, str. 248.

<sup>72</sup> prema: Ibid., str. 257.

<sup>73</sup> Ibid., str. 258.

## 4.2. Zahtjevi privatnosti podataka o klijentima

“Privatnost klijenata kompleksan je problem, pa su brojni i zahtjevi kojima treba udovoljiti dobra politika privatnosti tvrtke. Najvažnijima se pri tome čine sljedeći aspekti privatnosti:

- obavještavanje klijenata o politici privatnosti,
- ograničenja u prikupljanju i uporabi podataka o klijentima,
- mogućnost izbora i suglasnost korisnika,
- kvaliteta i pristup podacima,
- sigurnost podataka.<sup>74</sup>

Problem privatnosti jednako je bitan poduzeću i samim klijentima. U slučaju ugrožavanja privatnosti, gubitak trpe obje strane. Jasna međusobna komunikacija ključ je u rješavanju tog problema. “Klijenti bi trebali biti obaviješteni o sljedećem:

- prirodi podataka koje tvrtka o njima prikuplja ili koristi,
- politici prikupljanja podataka,
- svrsi bilo kakve obrade njihovih osobnih podataka,
- identitetu onoga tko ima kontrolu nad njihovim osobnim podacima i eventualnim ostalim korisnicima tih podataka,
- logici obrade njihovih osobnih podataka.<sup>75</sup>

---

<sup>74</sup> Ibid., str. 248.

<sup>75</sup> Ibid., str. 248.

## 5. ZAKLJUČAK

Upravljanje odnosom s klijentima stavlja klijenta u centar pozornosti. Cilj rada je informirati čitaoca o pogodnostima CRM-a, pokazati kako djeluje na poslovanje poduzeća i utjecaj na klijente. Svrha poslovanja poduzeća postaje stvaranje dugoročnog odnosa s klijentima, oni predstavljaju najvrjedniji resurs i razlog postojanja poduzeća. Shvaćanjem ponašanja klijenata, poduzeća su spremna zadržati postojeće. Ponašanje klijenata se mijenja, razlozi za to su mnogobrojni, ali gospodarski subjekti moraju aktivno pratiti promjene kako bi zadovoljili potrebe klijenata. Može se zaključiti da su zadovoljstvo i lojalnost ključni čimbenici u zadržavanju klijenata. Profitabilnije i isplativije je poslovati s postojećim klijentima, nego tražiti i pridobiti nove.

CRM kroz interakciju s postojećim i budućim klijentima stvara podlogu za ostvarivanje brojnih prednosti. Koncept upravljanja odnosom s klijentima predstavlja integraciju svega što je vezano za klijente sa svrhom ostvarenja odnosa s njima kroz prilagođenu i personaliziranu komunikaciju. Može se zaključiti da CRM program ima tri moguća financijska ishoda, to su povećani profiti, izgubljeni prihodi i pokrivanje investicije. Cjelokupno CRM rješenje sastoji se od međusobno povezanih dijelova koji prikupljaju podatke, obrađuju ih, integriraju s ostalim dijelovima poduzeća i komuniciraju s klijentima.

Ključno je imati dobro razrađenu poslovnu strategiju koja će se provoditi putem informacijske tehnologije. Utvrđeno je kako razvoj informacijske tehnologije uvelike utječe na upravljanje odnosom s klijentima. Implementacija CRM-a ima direktni i indirektni učinak na povećanje prihoda, odnosno smanjenje troškova. CRM postaje nezaobilazan alat koji stvara konkurentsku prednost na tržištu.

Što se privatnosti tiče, nespretnom, neprofesionalnom ili neprimjerenom primjenom informacijske tehnologije, može doći do ugrožavanja ljudskih prava. Postoje slučajevi prikupljanja osobnih podataka bez odobrenja klijenata. Obasipanje agresivnim porukama putem elektroničke pošte smatra se jednim od najvećih napada na privatnost klijenata. Smatra se da klijenti svjesni problema privatnosti čine profitabilnije i lojalnije klijente od onih koji nisu upućeni u tu problematiku, stoga poduzeća moraju imati razvijenu jasnu komunikaciju s klijentima.

CRM se u povijesti razvijao od eng. *back office* integracije, preko eng. *front office* sustava koje imaju neposredan kontakt s klijentima, do zadnjeg vala integracije koji podrazumijeva ulaganja poduzeća u B2B informacijske sustave.

Budućnost CRM-a zasniva se na optimizaciji lanca vrijednosti prema željama i potrebama potrošača. Neophodno je korištenje suvremenih informacijskih tehnologija putem povezanosti, informiranosti i komunikacije na najvišoj razini s ciljem zadovoljenja potreba klijenata. Nedovoljno razvijene IT infrastrukture i nedostatak povjerenja unutar vrijednosnog lanca su glavni razlozi zašto je poslovna praksa Hrvatske daleko od zadnje generacije integracijskih procesa. Poduzeća moraju uvidjeti važnost CRM-a i shvatiti kako je to strategija koja će im osigurati opstanak na tržištu i omogućiti konkurentsku superiornost.

Utjecaj rasta i razvoja informacijske tehnologije i problematike privatnosti može se prepoznati i u širem kontekstu. Ministarstvo financija je 2016. godine uvelo Opću uredbu o zaštiti osobnih podataka koja je obvezujuća i izravno primjenjiva na sve organizacije koje koriste osobne podatke u poslovne svrhe. Zaštiti osobne podatke i osigurati privatnost postaje sve teža misija u kojoj građani često nastradaju, pa se tako dovodi u pitanje moralnost i ispravnost korištenja privatnih podataka u poslovne svrhe.

## LITERATURA:

1. Coyles, S., Gokey T. C. (2001) *Customer retention is not enough*, Seattle: The McKinsey Quarterly
2. Dyche, J. (2002) *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, London: Pearson Education
3. Engel, James F. et al. (1978) *Consumer Behaviour, 3rd ed.*, New York: Dryden Press
4. Greenberg, P. (2001) *CRM at the Speed of Light*, New York: McGraw-Hill
5. Kalakota R. I Robinson M. (1999) *E-Business: Roadmap for Success*, Boston: Addison Wesley Longman Inc.
6. Middlebrooks A. i Craig T. (1999) *Market Leadership Strategies for Service Companies: Creating Growth, Profits, and Customer Loyalty*, New York: NTC Publishing Group
7. Müller J. i Srića V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima: Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Zagreb: Delfin-razvoj managementa
8. Panian Ž. (2003) *Odnosi s klijentima u e-poslovanju*, Zagreb: Sinergija
9. Seybold, P. (2001) *The Customer Revolution*, New York: Crown Business
10. Vranešević, T. (2002) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb: Golden marketing
11. Vranešević, T. et al. (2018) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb: Accent

## INTERNET IZVORI:

1. Puška A. (2012) Praktični menadžment: stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, Vol.3, No.1, [online] SRCE. Dostupno na:  
[https://hrcak.srce.hr/index.php?id\\_clanak\\_jezik=142652&show=clanak](https://hrcak.srce.hr/index.php?id_clanak_jezik=142652&show=clanak) [15. kolovoza 2019.]

## **POPIS SLIKA**

**Slika 1:** Srž koncepta marketinga

**Slika 2:** Dimenzije vjernosti klijenata

**Slika 3:** Tradicionalni elementi marketinga

**Slika 4:** Evolucija marketinga

**Slika 5:** CRM piramida

**Slika 6:** Komponente CRM-a

**Slika 7:** Pogodnosti CRM implementacije

## **POPIS TABLICA**

**Tablica 1:** Zadovoljan prema nezadovoljnom klijentu

## **POPIS GRAFIKONA**

**Grafikon 1:** Prioriteti ispunjenja potreba klijenata

**Grafikon 2:** Odnos lojalnosti i zadovoljstva klijenata