

# Upravljanje odnosima s klijentima u željezničkom teretnom prijevozu

---

Crnoja, Blaž

Master's thesis / Diplomski rad

2023

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:148:532022>

Rights / Prava: [Attribution-NonCommercial-ShareAlike 3.0 Unported/Imenovanje-Nekomercijalno-Dijeli pod istim uvjetima 3.0](#)

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-26**



Repository / Repozitorij:

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



**Sveučilište u Zagrebu**

**Ekonomski fakultet**

**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, Marketing**

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA U  
ŽELJEZNIČKOM TERETNOM PRIJEVOZU**

Diplomski rad

**Blaž Crnoja**

**Zagreb, srpanj, 2023.**

**Sveučilište u Zagrebu**  
**Ekonomski fakultet**  
**Integrirani preddiplomski i diplomski sveučilišni studij Poslovna ekonomija, Marketing**

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA U**  
**ŽELJEZNIČKOM TERETNOM PRIJEVOZU**  
**CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT IN RAIL**  
**FREIGHT TRANSPORTATION**

Diplomski rad

**Student: Blaž Crnoja**  
**JMBAG studenta: 0067542286**  
**Mentor: Izv. prof. dr. sc. Dora Naletina**

**Zagreb, srpanj 2023.**



Sveučilište u Zagrebu  
**Ekonomski fakultet**



## **IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI**

Izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je diplomski 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)

## SAŽETAK

Sustavi upravljanja odnosima s kupcima (CRM) naširoko su prihvaćeni od strane tvrtki za upravljanje interakcijama i odnosima s kupcima. Ovi sustavi pružaju centraliziranu platformu za upravljanje podacima o korisnicima, praćenje interakcija s korisnicima i pružanje uvida u ponašanje. Različiti CRM sustavi nude različite značajke i mogućnosti, stoga je važno pažljivo procijeniti različite opcije prije donošenja odluke o implementaciji određenog CRM sustava. Jedna od primarnih prednosti CRM sustava u željezničkom prometu je što omogućuju tvrtkama da bolje razumiju svoje klijente. Prikupljanjem i analizom podataka o ponašanju i preferencijama kupaca željeznički prijevoznici mogu steći uvid u potrebe i želje svojih kupaca. To im može pomoći da prilagode svoje usluge kako bi bolje zadovoljile potrebe svojih kupaca, što dovodi do povećanog zadovoljstva i lojalnosti kupaca. Još jedna prednost CRM sustava u željezničkom prometu je što mogu pomoći u poboljšanju operativne učinkovitosti. CRM sustavi mogu pomoći u pojednostavljivanju operacija korisničke službe, a što omogućuje brže odgovora, učinkovitije komunikacije i bolje ukupno korisničko iskustvo. Osim toga, CRM sustavi mogu pomoći željezničkim prijevoznicima da identificiraju područja neučinkovitosti u svom poslovanju i implementiraju poboljšanja za njihovo rješavanje. U istraživačkom dijelu rada cilj je bio istražiti prednosti CRM sustava u tvrtkama, izazove povezane s njihovom implementacijom i neke najbolje prakse za njihovo usvajanje. Rezultati istraživanja pokazali su kako su ispitanici djelomično upoznati sa značajkama CRM-a. Prema mišljenju ispitanika implementacija CRM-a ogleda se u zadovoljstvu korisnika, što je ključno za uspjeh svakog poslovanja. Kao ključne prednosti CRM-a za poduzeće navode učinkovito predviđanje potreba kupaca na temelju povijesti kupovine, prepoznavanje zahtjeva kupaca, predviđanje profitabilnosti, poboljšanje odnosa s kupcima i povećanje prodaje.

**Ključne riječi:** željeznica, teretni prijevoz, upravljanje odnosima s klijentima, liberalizacija

## **SUMMARY**

Customer relationship management (CRM) systems are widely adopted by companies to manage customer interactions and relationships. These systems provide a centralized platform for managing user data, tracking user interactions, and providing insights into user behavior. Different CRM systems offer different features and capabilities, so it is important to carefully evaluate the different options before making a decision to implement a particular CRM system. One of the primary benefits of rail CRM systems is that they allow companies to better understand their customers. By collecting and analyzing data on customer behavior and preferences, railway carriers can gain insight into the needs and wishes of their customers. This can help them tailor their services to better meet the needs of their customers, leading to increased customer satisfaction and loyalty. Another advantage of CRM systems in railway transport is that they can help improve operational efficiency. CRM systems can help streamline customer service operations, allowing for faster responses, more effective communications, and a better overall customer experience. In addition, CRM systems can help railroads identify areas of inefficiency in their operations and implement improvements to address them. In the research part of the work, the aim is to investigate the advantages of CRM systems in companies, the challenges associated with their implementation and some best practices for their adoption. The results of the research showed that the respondents were partially familiar with the features of CRM. According to respondents, the implementation of CRM is reflected in user satisfaction, which is crucial for the success of any business. Key advantages of CRM for the companies are effectively anticipating customer needs based on purchase history, identifying customer requirements, predicting profitability, improving customer relationships, and increasing sales.

**Key words:** railway, freight transport, customer relationship management, liberalisation

## SADRŽAJ

1. UVOD .....	1
1.1. Predmet i cilj rada.....	1
1.2. Izvori podataka i metode prikupljanja podataka.....	1
1.3. Sadržaj i struktura rada .....	1
2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA.....	3
2.1. Pojmovno određenje upravljanja odnosima s klijentima.....	3
2.2. Vrste upravljanja odnosima s klijentima .....	7
2.3. Uloga i ciljevi upravljanja odnosima s klijentima .....	12
2.4. Utjecaj primjene strategije upravljanja odnosima s klijentima na poslovanje .....	15
3. KARAKTERISTIKE TRŽIŠTA ŽELJEZNIČKOG PRIJEVOZA TERETA .....	20
3.1. Povijesni razvoj željezničkog prijevoza .....	20
3.2. Sudionici na tržištu željezničkog prijevoza tereta .....	22
3.3. Analiza prometa na tržištu željezničkog prijevoza tereta .....	24
3.4. Trendovi na tržištu željezničkog prijevoza tereta .....	30
4. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA NA TRŽIŠTU ŽELJEZNIČKOG TERETNOG PRIJEVOZA U REPUBLICI HRVATSKOJ .....	34
4.1. Pregled postojećih istraživanja .....	34
4.2. Definiranje problema i ciljeva istraživanja.....	38
4.3. Analiza rezultata istraživanja.....	38
4.4. Diskusija i implementacija rezultata istraživanja .....	47
4.5. Preporuke za menadžere .....	50
5. ZAKLJUČAK .....	51
LITERATURA.....	52
POPIS SLIKA .....	57
POPIS TABLICA.....	58
PRILOZI.....	59
Prilog 1. Podsjetnik za intervju .....	59
ŽIVOTOPIS .....	60

# **1. UVOD**

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

Predmet istraživanja diplomskog rada je analiza upravljanja odnosa s klijentima u teretnom željezničkom prometu kako bi se utvrdile mogućnosti poboljšanja iste. Cilj ovog diplomskog rada je istražiti ključne odrednice upravljanja odnosima s klijentima u željezničkom teretnom prijevozu. Također, na temelju detaljne analize, utvrditi budućnost razvoja teretnog prometa željeznicom u Republici Hrvatskoj te predočiti odrednice kvalitete usluge ovakvog vida prijevoza.

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

U ovom radu korišteni su izvori podataka iz raznih publikacija, časopisa, knjiga koje se mogu naći u gradskim i sveučilišnim knjižnicama te internetski izvori. Prilikom vršenja istraživanja te formiranja rezultata koji su predloženi u ovom radu korištene su sljedeće znanstvene metode: deskriptivna metoda, kvalitativno istraživanje (dubinski intervju), metoda analize i sinteze, metoda komparacije te analiza sadržaja.

## **1.3. Sadržaj i struktura rada**

Diplomski rad sastoji se od pet poglavlja.

U uvodnom poglavlju objašnjava se sadržaj te cilj i struktura rada, korišteni izvori podataka te metode pomoću kojih su prikupljeni i analizirani podaci.

U fokusu drugog poglavlja je upravljanje odnosima s klijentima te proučavanje vrsta upravljanja odnosima sa klijentima, uloga i ciljeva kod upravljanja odnosima s klijentima te utjecaj odabrane strategije upravljanja odnosima s klijentima na poslovanje poduzeća.

Treće poglavlje donosi općenit prikaz tržišta željezničkog teretnog prometa, povijesni razvoj željezničkog prometa, sudionike koji se nalaze na tržištu željezničkog prijevoza tereta te analizu prometa i nove trendove na tržištu željezničkog prijevoza tereta.



U četvrtom poglavlju pregledao sam postojeća istraživanja, prikupio sam podatke za svoje istraživanje i pomoću dubinskog intervjua istražio upravljanje odnosima s klijentima na tržištu željezničkom prometa u Republici Hrvatskoj.

U zadnjem poglavlju predstavljani su zaključak i spoznaje koje proizlaze iz obrađenih poglavlja te dubinskog intervjua. Na samom kraju nalaze se popis literature, slika, tablica, grafikona te životopis autora.

## **2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA**

U ovom poglavlju predstavljeno je upravljanje odnosima s klijentima, pojmovno određenje upravljanja odnosima s klijentima, vrste upravljanja odnosima s klijentima, loga i ciljevi upravljanja odnosima s klijentima te utjecaj primjene strategije upravljanja odnosima s klijentima na poslovanje.

### **2.1. Pojmovno određenje upravljanja odnosima s klijentima**

Upravljanje odnosa s klijentima dolazi sve više u fokus jer su današnja konkurentna tržišta sve zasićenija i konkurentnija. Kupci zahtijevaju drugačiji odnos s dobavljačima od tradicionalnog modela prodaje. U današnje vrijeme sposobnost razumijevanja i upravljanja odnosom s klijentom (CRM) ključna je za postizanje poslovnih ciljeva. Fokus upravljanja odnosa s klijentima povećao je sposobnost poduzeća da razumiju trenutne potrebe klijenata, ono što su radili u prošlosti i što planiraju učiniti u budućnosti kako bi ispunili svoje ciljeve (Xu, Yen, Lin i Chou, 2002.). Upravljanje odnosima s kupcima jedna je od primarnih odrednica marketinške filozofije poduzeća. CRM kupce i njihovo zadovoljstvo stavlja na prvo mjesto usmjeravajući sve procese unutar poduzeća prema kupcu (Mandić, 2007.).

Novi okvir za aktivnosti poduzeća nastao 1990-ih, karakteriziran globalizacijom tržišta, tehnološkim razvojem, većim brojem konkurenata i povećanim zahtjevima kupaca je prisilio poduzeća na redizajn sustava upravljanja kako bi se prilagodile novom konkurentskom okruženju (Chalmeta, 2006.). Dinamika promjene temeljila se na metodološkim i tehnološkim elementima. Najprije su konsolidirani koncepti i metodologije usmjerene na smanjenje troškova i poboljšanje kvalitete operativnih aktivnosti, kao što su reinženjering poslovnih procesa te upravljanje lancem opskrbe. Zatim su inovativne tehnologije postale dostupne, a što je omogućilo poduzećima da na učinkovit način upravljaju sve većom količinom informacija. Najvažniji od tih tehnologija bili su računalni programi ERP (*Enterprise Resource Planning*). Posljedično, poduzeća su postigla visoku razinu zrelosti u korištenju računalnih aplikacija za poboljšanje učinkovitosti svakodnevnih aktivnosti. Stoga je vrlo uobičajeno, ovisno o njihovoj veličini ili sektoru, da njihove aktivnosti na operativnoj razini u područjima računovodstva, prodaje, nabave, skladištenja, logistike, proizvodnje i ljudskih resursa budu kompjuterizirane (Chalmeta, 2006.).

Brzina dolaženja do kupaca postaje kritična komponenta poslovanja gospodarskih poduzeća, pogotovo onih koji se bave uslužnim djelatnostima. U tom smislu, odnos između davatelja usluga i korisnika postaje sve važniji i postaje uobičajeno uspostavljanje sustava prihvatljivih metrika za prepoznavanje (ne)zadovoljstva korisnika kako bi se dobili podaci u stvarnom vremenu koji su potrebni za odgovor (Severović, Martišković i Horžin, 2012.).

CRM se temelji na principima marketinga odnosa koji se smatra jednim od ključnih razvojnih područja modernog marketinga i koji je izazvao veliki istraživački interes. Marketing odnosa predstavlja veliku promjenu u marketinškom pristupu. Publikacije o važnosti odnosa pojavile su se 1970-ih. Do 1990-ih godina marketing odnosa bio je tema od velikog interesa za marketinške znanstvenike i praktičare. Povećani interes za „jedan na jedan“ marketing istaknuo je potencijal za prelazak s masovnog marketinga na individualizirani ili spomenuti „jedan na jedan“ marketing gdje kupac i dobavljač sudjeluju u obostrano korisnom koprodukcijском procesu. Pristupi orijentirani na odnose sve se više zagovaraju tijekom posljednjih trideset godina (Payne i Frow, 2006.). Pojmovi „marketing odnosa“ i „upravljanje odnosima s klijentima“ često se koriste naizmjenično. Međutim, CRM se češće koristi u kontekstu tehnoloških rješenja i opisan je kao „informacijski omogućen marketing odnosa“ (Payne i Frow, 2005.). Beuenger i Johnston i Zablah sugeriraju da je CRM „filozofski vezan potomak marketinga odnosa koji je većinom zanemaren u literaturi“ i zaključuju da su „daljnja istraživanja CRM-a i s njim povezanih pojava, ne samo opravdana nego i očajnički potrebna.“ (Beuenger Johnston i Zablah, 2003.).

Pojam CRM označava upravljanje odnosima s kupcima i najčešće se odnosi na tehnologiju koja se koristi za upravljanje svim aspektima interakcije s klijentima određenog poduzeća. CRM platforme obično uključuju skup alata s mogućnostima za praćenje kontakata, ažuriranje prodajnih aktivnosti i generiranje potencijalnih kupaca. Neke od standardnih značajki ovih softverskih sustava uključuju (Stringfellow, 2020):

- Zadatke prodajnog tima
- Praćenje društvenih medija
- Praćenje lojalnosti kupaca
- Upravljanje ponudama
- E-mail marketing.

Osnovni koncept CRM-a i usmjerenost na klijenta predstavljeni su na slici 1.

Slika 1. Osnovni koncept CRM-a i usmjerenost na klijenta



Izvor: izrađeno prema: Gustec, S. (2019). Utjecaj primjene strategije upravljanja odnosima s klijentima na zadovoljstvo korisnika bankarskih usluga u Republici Hrvatskoj, Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.

Iako je pojam CRM relativno nov, principi koji stoje iza njega nisu. Poduzeća već dugo prakticiraju neki oblik upravljanja odnosima s kupcima. Ono što razlikuje današnji CRM je to što poduzeća sada imaju povećan potencijal za korištenje tehnologije i upravljanje odnosima „jedan na jedan“ s potencijalno ogromnim brojem kupaca u kontekstu brze transformacije tržišta. Svrha CRM-a je učinkovito i djelotvorno povećati stjecanje i zadržavanje kupaca selektivnim pokretanjem, izgradnjom i održavanjem odgovarajućih odnosa s njima (Payne i Frow, 2006.).

Upravljanje odnosa s klijentima se odnosi na poslovnu strategiju usmjerenu na kupca. Ovaj koncept nije potpuno nov i zapravo je prirodan razvoj drugog koncepta koji je vrlo dobro prihvaćen u marketinškoj sferi: relacijskog marketinga. Međutim, on ima širi pogled i predstavlja stav prema kupcima i samom poduzeću koji dinamički integrira prodaju, marketing i uslugu brige o korisnicima kako bi se stvorila i dodala vrijednost za poduzeća i njegove klijente (Chalmeta, 2006.).

U literaturi postoje različite definicije upravljanja odnosa s klijentima. Scott (2001) definira upravljanje odnosa s klijentima kao „*skup poslovnih procesa i sveukupnih politika dizajniranih da prihvate, zadrže i pruže uslugu korisnicima*“. Chen i Popovich (2003.) upravljanje odnosa s klijentima definiraju kao „*koherentan i cjelovit skup procesa i tehnologija za upravljanje odnosima s trenutnim i potencijalnim kupcima i suradnicima poduzeća, korištenjem odjela marketinga, prodaje i usluga, bez obzira na kanal komunikacije*“. Analizom ove definicije može se zaključiti da CRM sustavi u osnovi omogućuju tri stvari (Chalmeta, 2006.):

- Postojanje integriranog, jedinstvenog pogleda na kupce, korištenjem analitičkih alata.
- Upravljanje odnosima s kupcima na jednostavniji način, bez obzira na komunikacijski kanal: telefon, web stranica, osobni kontakt i tako dalje.
- Poboljšanje učinkovitosti procesa uključenih u odnose s kupcima.

Kao rezultat toga, implementacija CRM sustava uključuje promjene u poduzeća i radu poduzeća, što će rezultirati poboljšanjem njegovih performansi i konkurentnosti.

Najznačajnija poboljšanja koja se mogu očekivati, a koja je predstavio Bergeron (2001.) su sljedeća:

- Veće zadovoljstvo kupaca, kroz ponudu bolje usluge.
- Veća poslovna koherentnost kroz definiranje korporativnih ciljeva povezanih sa zadovoljstvom kupaca.
- Upravljanje povećanjem broja kupaca i osiguranje veće lojalnosti zahvaljujući reorganizaciji i informatizaciji poslovnih procesa koji okružuju životni ciklus odnosa s kupcima (prodaja, marketing, usluge odnosa o kupcima).
- Poboljšanje i proširenje odnosa s kupcima, stvaranje novih poslovnih prilika.
- Kvalitetnije segmentiranje kupaca, razlikovanje profitabilnih kupaca od onih koji to nisu, te uspostavljanje odgovarajućih poslovnih planova za pojedine slučajeve.
- Povećanje učinkovitosti pružanja usluga korisnicima potpunim, homogenim informacijama.
- Niži troškovi.
- Informacije o prodaji i marketingu o zahtjevima, očekivanjima i percepcijama kupaca u stvarnom vremenu (Bergeron, 2001).

Većina definicija CRM-a implicira sljedeće (Rai, 2013.):

- Upravljanje odnosa s klijentima je proces.
- Potrebna je stalna revizija i ažuriranje CRM-a.
- Identifikacija vrijednosti korisnika je obavezna.
- Interakcija poduzeća zahtijeva prilagodbu u skladu s profilom kupaca.
- Teži zadovoljstvu kupaca.
- CRM proces ima za cilj profitabilan odnos s kupcima.
- Ima za cilj pretvoriti kupce da djeluju kao ambasadori robne marke poduzeća.
- Adekvatan tehnološka podrška također je neophodna za uspješan CRM.

CRM predstavlja integrirani pristup identificiranju, pridobivanju i zadržavanju kupaca. Omogućujući upravljanje i koordinaciju interakcija s klijentima kroz više kanala, odjela, linija poslovanja i geografskih područja, CRM pomaže poduzećima da maksimiziraju vrijednost svake interakcije s klijentima i potaknu vrhunske korporativne performanse. Stoga je imperativ za današnja poduzeća da upravljaju interakcijama s klijentima kroz više komunikacijskih kanala, uključujući web, pozivne centre, prodaju na terenu i mnoge druge usluge. Izazov je olakšati klijentima poslovanje s poduzećem na način na koji žele - u bilo koje vrijeme, putem bilo kojeg kanala i na bilo kojem jeziku i dati im osjećaj da imaju posla s jedinstvenim, ujedinjenim poduzećem koji prepoznaje njihove želje i potrebe (Rai, 2013).

## **2.2. Vrste upravljanja odnosima s klijentima**

Tehnologija je bila osnovni uvjet za postizanje ciljeva CRM sustava i važna komponenta za prikupljanje, klasificiranje i spremanje podataka o korisnicima. Bez sumnje, integracija tehnologije omogućuje širi pregled podataka o klijentima poduzeća (Al-Homery, Asharai, Ahmad, 2019.).

Vrste upravljanja odnosima s klijentima su (Bajpai, 2020.):

- Operativni CRM.  
Pomaže u pojednostavljanju poslovnih procesa kao što su prodaja, usluga i automatizacija tržišta. Primarna svrha operativnog CRM-a je generirati potencijalne klijente, pretvoriti ih u potencijalne klijente, akceptirati sve potrebne detalje i ponuditi korisničku podršku.

- Analitički CRM.

Temelji se na tumačenju, obradi, izvješćivanju i pohranjivanju podataka vezanih uz klijente. Također sadrži podatke o marketingu, financijama i prodaji koji olakšavaju analitiku i prilagođena izvješća. Ova vrsta CRM-a korisnicima daje personalizirana i pravovremena rješenja. S poslovnog aspekta, pruža više izgleda za stjecanje i zadržavanje postojećih kupaca.

- Suradnički CRM.

Omogućuje poduzeću dijeljenje informacija o klijentima među različitim poslovnim jedinicama kao što su marketinška prodaja i tehnički tim. Njegov primarni cilj je poboljšati kvalitetu usluga za korisnike radi stjecanja lojalnosti i stjecanja novih kupaca. Koristi se u B2B poduzećima gdje različita poduzeća mogu zajedno provoditi istraživanje tržišta, razvoj proizvoda i marketing (Mwangi, 2019.). Suradnički CRM sustavi omogućuju poduzećima da uspostave komunikaciju između različitih entiteta koji su povezani s korisničkim uslugama. To može uključivati različite odjele poduzeća (tj. marketing, prodaju, tehničku podršku), vanjske dionike, dobavljače i distributere. Primarna funkcija ovog CRM-a je pojednostaviti tijekove rada i procese kroz organizacijsku strukturu i hijerarhiju. Uobičajena je pojava da postoji malo otpora kad god se prijedlozi predaju iz jednog odjela u drugi. Na primjer, od vitalnog je značaja da marketinški tim pravodobno pruži kontakte prodajnom timu. S druge strane, prodajni tim treba dostaviti izvješća o prodajnim aktivnostima timu za podršku tj. suradnja među timovima mora biti na visokoj razini. Suradnički CRM alati rješavaju sve rutinske zadatke putem automatizacije. Time se pojednostavljuje back-office proces, interakcije s kupcima i komunikacija unutar poduzeća, što znači da će biti više transparentnosti među timovima u poduzeću.

Operativni CRM koristi tehnologije za automatizaciju poslovnih procesa usmjerenih na korisnike. CRM softverske aplikacije koje automatiziraju marketinške, prodajne i servisne procese rezultiraju ne samo povećanjem učinkovitosti i djelotvornosti, već također mogu poboljšati korisničko iskustvo i angažman (Maklan i Buttle, 2019.). Operativni CRM sustav najčešći je tip i pokriva najširi raspon funkcija. Spaja sve poslovne procese, kao što su korisnička služba, marketing i prodaja, u jedan unutar poduzeća. Njegov primarni cilj je pomoći u pojednostavljenju poslovnih operacija, centralizirati interakcije s kupcima i prodaju, marketinške procese te usluge i podršku na jednom mjestu. Nadalje, pohranjuje informacije o klijentima, potencijalnim kupcima i zaposlenicima koristeći zajedničku platformu za bolju

podršku postojećim i potencijalnim klijentima. Operativni CRM pojednostavljuje različite procese za odnose s klijentima i pomaže u njihovoj primjeni u središnjem poslovnom procesu. Pomaže poduzećima generirati potencijalne klijente, pretvoriti potencijalne klijente u kontakte i pružiti infrastrukturu usluga potrebnu za zadržavanje kupaca (Mathis, 2022.).

Značajke i prednosti operativnog CRM-a su (Bajpai, 2020.):

- Automatizacija prodaje. Pomaže poduzećima da automatiziraju svoj prodajni proces. Postavljanjem standarda usluga putem automatizacije prodaje moguće je osigurati pridobivanje novih kupaca i zadržavanje postojećih.
- Automatizacija marketinga. Sustav se uglavnom fokusira na automatizaciju marketinškog procesa. Omogućuje poduzećima da pronađu najbolji način za oglašavanje i ponudu svojih proizvoda/usluga. Marketinška automatizacija se uglavnom bavi upravljanjem kampanjama. Operativni CRM pomaže poduzećima automatizirati način na koji pristupa potencijalnim klijentima. Omogućuje poduzećima odabir najučinkovitijih kanala, npr. e-pošta, društvene mreže, telefonski poziv, SMS itd.
- Automatizacija usluga. Sustav osmišljen kako bi poduzećima pomogao podržati svoje klijente kako bi postigli bolje razine zadovoljstva. Nisu svi kupci isti; biraju različite načine interakcije s poduzećima prema njihovim preferencijama. Korisnici koriste e-poštu, često postavljana pitanja, besplatne brojeve, društvene mreže itd. ako se susreću s bilo kakvim problemima.
- Upravljanje kontaktima. S operativnim CRM-ovima moguće je upravljati podacima o klijentima na centraliziranoj platformi. Kad god netko stupi u interakciju s poduzećem, CRM će automatski ažurirati podatke o kontaktu. Cijeli tim može pratiti svaku interakciju koja se dogodi. Svaki član može nastaviti tamo gdje je netko drugi stao kako nijedan kupac ne bi „nestao“ iz komunikacije.
- Bodovanje potencijalnih kupaca. Operativni CRM-ovi sposobni su automatizirati proces bodovanja potencijalnih klijenata i predviđanja kvalifikacije potencijalnog klijenta putem softvera strojnog učenja i AI.

Analitički CRM omogućuje poduzećima bolje razumijevanje podataka prikupljenih o klijentima i njihovoj interakciji s poduzećem. To je ključni resurs za pretvaranje velikih količina podataka u korisne informacije. Primarni cilj analitičkog CRM-a je iskoristiti korisničke



podatke za trendove i djelotvorne uvide koje poduzeće može koristiti za poboljšanje korisničkog iskustva. Podaci iz analitičkog CRM-a mogu uključivati preferencije korisnika, kanale, dodirne točke, trendove, predviđanja i sl. (Mathis, 2022.).

Analitički CRM bavi se pohranjivanjem, izdvajanjem, integracijom, obradom, tumačenjem, distribucijom, korištenjem i izvješćivanjem o podacima koji se odnose na klijente kako bi se povećala vrijednost kupaca i poduzeća. Analitički CRM ovisi o informacijama vezanim uz klijenta. Podaci koji se odnose na klijente mogu se pronaći u nekoliko repozitorija za cijelo poduzeće: podaci o prodaji (povijest kupnje), financijski podaci (povijest plaćanja, kreditni rezultat), marketinški podaci (odziv na kampanju, podaci o programu vjernosti) i podaci o uslugama. Ovim internim podacima mogu se dodati podaci iz vanjskih izvora uključujući poslovne partnere s kojima poduzeća imaju sporazume o dijeljenju podataka (ovisno o prihvaćanju korisnika) i trećih strana kao što su istraživačka poduzeća koja pružaju geo-demografske podatke i podatke o životnom stilu. To su obično strukturirani skupovi podataka koji se čuvaju u relacijskim bazama podataka (Maklan i Buttle, 2019).

Značajke i prednosti analitičkog CRM-a su (Bajpai, 2020.):

- Stjecanje i zadržavanje kupaca. Uz analitičke uvide CRM-a moguće je znati o ponašanju i obrascima kupnje kupaca i potencijalnih klijenata. Koristeći ove podatke, moguće je izraditi ciljaniji pristup klijentima. Veće su šanse da se potencijalni klijenti pretvore u kupce i da kupci ostanu vjerni.
- Ekstrakcija podataka. Analitički CRM je poput skladišta podataka. Podatke će pohraniti na centralizirano mjesto na organiziran način tako da ih je lako analizirati. Ova vrsta CRM-a provodi statističku analizu kako bi otkrila određene trendove i odnose u podacima poduzeća. Najčešća analiza je klaster analiza. Svoje klijente poduzeće može segmentirati na temelju informacija kao što su – dob, lokacija, spol, bračni status, dohodovni razred i razina obrazovanja. Ova vrsta podataka pomaže poduzećima da ciljaju pravu publiku s pravim porukama.
- Profiliranje korisnika. CRM alati prikupljaju podatke o klijentima kada stupe u interakciju s poduzećem. Također ažuriraju postojeće informacije ako nove informacije postanu dostupne. Stoga je poduzećima omogućen potpuni pregled i razumijevanje ponašanja, potreba i obrazaca kupnje svojih kupaca. Segmentacija je također iznimno vrijedna u službi za korisnike.

- Praćenje učinka zaposlenika. Analitički CRM-ovi ne prate samo interakcije i pritužbe korisnika. Ovi sustavi također mogu pratiti koliko dobro se zaposlenici bave klijentima i problemima njihove podrške. Moguće je pratiti produktivnost, razinu usluge i ukupnu izvedbu osoblja.
- Atribucija. Pomaže poduzećima da shvate što je točno potaknulo nekoga da postane njihov kupac. To znači da je moguće znati odakle dolaze najbolji kupci i što ih može zadržati.

Timovi poduzeća ili funkcionalni odjeli mogu dijeliti podatke o klijentima zahvaljujući suradničkom CRM-u, koji se također naziva strateškim CRM-om. Kao rezultat toga, donošenje odluka temelji se na zajedničkom razumijevanju kupaca, što rezultira sveobuhvatnom strategijom za upravljanje odnosima s kupcima. Suradnički CRM sustavi imaju veći naglasak na korisničkoj službi nego operativne CRM platforme, koje se često koncentriraju na marketing i prodaju. Suradnički CRM premošćuje jaz između timova i odjela radi postizanja kvalitetnije razmjene informacija i stvaranja kvalitetnijeg korisničkog iskustva (Mathis, 2022.).

Značajke i prednosti suradničkog CRM-a su (Bajpai, 2020.):

- Upravljanje interakcijom. Kako poduzeća bolje poznaju svoje klijente, bolje će ih moći usluživati, a suradnički CRM im to omogućuje na kvalitetniji način. Ne komuniciraju svi timovi izravno s klijentima, stoga centralizirana pristupna točka podacima o korisnicima i povijesti interakcije olakšava njihovu podršku.
- Upravljanje kanalom. Kupci će se povezati ili kontaktirati s poduzećem putem mnogo različitih kanala. Stoga postaje bitno pratiti njihovu preferiranu metodu komunikacije. Suradnički CRM-ovi bilježe načine kako klijenti kontaktiraju poduzeće.
- Upravljanje dokumentima. Suradnički CRM-ovi također podržavaju sustave upravljanja dokumentima, tako da poduzeća ne moraju brinuti hoće li netko od njihovog tima trebati pristup bilo kojem formalnom dokumentu kao što su ugovori, tehnički dokumenti, prijedlozi itd..

Strateški CRM usmjeren je na razvoj poslovne kulture usmjerene na kupca posvećene razvoju i zadržavanju profitabilnih kupaca stvaranjem i isporukom boljih vrijednosnih prijedloga i korisničkih iskustava od konkurencije. Kultura se odražava u ponašanju vodstva i dizajnu

formalnih sustava poduzeća. U kulturi usmjerenoj na kupca očekivati je da se resursi raspoređuju tamo gdje bi najbolje povećali vrijednost kupca te da se informacije o korisnicima prikupljaju, dijele i primjenjuju u cijelom poslovanju (Maklan i Buttle, 2019.).

### **2.3. Uloga i ciljevi upravljanja odnosima s klijentima**

Konačni cilj upravljanja odnosima s klijentima i pripadajućih CRM sustava je učinkovito upravljanje i poboljšanje poslovnih odnosa. Postoje faze u stvaranju i iskorištavanju odnosa s kupcima koje razlažu cijeli životni ciklus odnosa u faze s različitim ciljevima. Svaka od ovih pet faza igra važnu ulogu u razvoju učinkovitih ciljeva prodaje, usluge i marketinga (Stringfellow, 2020.):

- Privlačenje kupaca – ciljanje na najprofitabilnije kupce.
- Zadržavanje kupaca – održavanje interesa kupaca nudeći iznimne proizvode i izvanrednu korisničku uslugu
- Razvoj kupaca – *Up-selling*, *cross-selling* i *cross-channel* razvoj proizvoda.
- Savjetovanje s kupcima – korištenje povratnih informacija kupaca za poboljšanje proizvoda i operacija.
- Pretvorba kupaca – pretvaranje kupaca najveće vrijednosti u zagovornike robne marke.

Budući da se svaki odnos s klijentom može razvijati kroz svaku od ovih faza, možda će biti potrebno mijenjati pojedinačne planove prodaje i angažmana kupaca tijekom vremena. S CRM softverskim rješenjem moguće je postići veću vidljivost u ponašanju kupaca, prodajnim aktivnostima i procesima podrške (Stringfellow, 2020).

Goodhue, Wixom i Watson predstavili su četiri opća faktora cilja upravljanja koja donose uspjeh (Wilson i sur, 2002.):

- podrška najvišeg menadžmenta
- kvalitetna vizija
- spremnost na promjenu procesa
- spremnost na dijeljenje podataka (Wilson i sur, 2002, prema: Rai, 2013.).

Wilson i sur. (2002.) opisali su pet skupina čimbenika uspjeha unutar kojih su identificirali specifične čimbenike uspjeha:

- odrediti namjeru
- pristupiti kontekstu
- opisati sadržaj
- konstruirati proces intervencije
- upravljati procesom intervencije (Wilson i sur, 2002, prema: Rai, 2013.).

Siebel (2004) je klasificirao čimbenike uspjeha CRM-a kao:

- integracija procesa
- prilagodba softvera
- jasna komunikacija CRM strategije (Siebel, 2004., prema: Rai, 2013.).

Chen i Chen (2004.) su kao kritične čimbenike uspjeha CRM-a utvrdili sljedeće:

- top menadžment
- integracija sustava
- upravljanje znanjem
- usklađivanje IT-a (Chen i Chen, 2004., prema: Rai, 2013.).

King i Burgess (2007.) predstavili su sljedeće čimbenike uspjeha CRM-a:

- podrška višeg menadžmenta
- komunikacija CRM strategije
- spremnost na dijeljenje podataka/procesa
- tehnološka spremnost
- kulturna/korisnička promjena
- promjena procesa
- sposobnosti integracije sustava (King i Burgess, 2004., prema: Rai, 2013.).

Utvrđeno je da su gore spomenuti čimbenici bitni za uspjeh bilo kojeg CRM procesa ili programa (Rai, 2013.). Kako bi poboljšale odnose s kupcima, poduzeća su uspjela razviti niz međusobno povezanih ciljeva koji komunikaciju s kupcima čine prioritetom. Ciljevi svakog pojedinačnog poduzeća će se razlikovati na temelju njihovih trenutnih planova rasta, industrije

i jedinstvene situacije. Ali općenito govoreći, sljedeći su ciljevi kritični dio većine implementacija CRM-a:

- Dugotrajne veze. Gotovo sve CRM strategije imaju vrlo dugoročan pristup razvoju odnosa. Neki potencijalni ciljevi koje treba imati na umu uključuju razvoj preporuka kupaca, ponovne kupnje i programa vjernosti.
- Usmjerenost na kupca. Poduzeća koja su istinski posvećena potrebama svojih kupaca razvijaju organizacijske strukture, procese i ciljeve koji podržavaju aktivnosti upravljanja odnosima s klijentima. Jedan od najboljih načina na koji poduzeća mogu u potpunosti iskoristiti prednosti CRM-a jest držati svoje različite odjele odgovornima za metrike koje imaju najznačajniji utjecaj na zadržavanje kupaca i prodaju.
- Sustavni pristup. CRM softverske platforme nude prednost upravljanja tijekom rada, s alatima za kreiranje pojednostavljenih procesa. Organiziranim upravljanjem moguće je učinkovitije osposobiti osoblje uz stjecanje novih uvida iz podataka o postojećim klijentima.
- Fleksibilne integracije. Integracija CRM-a s drugim sustavima može pomoći u razvoju odnosa s klijentima smanjenjem broja ručnih ažuriranja. Integracija sa softverom za podršku kao što je zajednička pristigla pošta, baza znanja i drugi alati omogućuju trenutni pristup podacima o klijentima unutar svakog sustava.
- Zadovoljstvo kupaca. Povećanje zadovoljstva kupaca jedan je od najvažnijih načina za razvoj dugoročne lojalnosti i ponovnog poslovanja. CRM pomaže identificirati potrebe kupaca, pratiti povratne informacije i upravljati poboljšanjima korisničke usluge. Značajke izvješćivanja također omogućuju praćenje mjernih podataka o klijentima iz nekoliko različitih izvora, kao što su metrike službe za pomoć, ocjene zadovoljstva korisnika i sl. (Stringfellow, 2020.).

Upravljanje odnosima s kupcima danas je složeno, a broj softverskih sustava i platformi društvenih medija čini ga još većim izazovom. Poboljšanje odnosa na način koji razvija dugoročne poslovne rezultate krajnji je cilj CRM sustava i praksi. Implementacijom pravih softverskih alata i učenjem kako ih učinkovito koristiti, menadžment može iskoristiti mnoge prednosti upravljanja odnosima s klijentima za svoje poduzeće (Stringfellow, 2020).

#### **2.4. Utjecaj primjene strategije upravljanja odnosima s klijentima na poslovanje**

Jedan od načina da se prezentiraju ciljevi CRM-a je upućivanje na pet specifičnih zadataka koje poduzeća trebaju ispuniti kako bi stvorili i koristili te odnose. Ti ciljevi su: pridobiti, zadržati, razviti, konzultirati i pretvoriti kupce. Stupci u tablici 1 sadrže ovih pet ciljeva u njihovom predloženom vremenskom slijedu, koji se može smatrati pretpotrošnja, potrošnja i post-potrošnja. Kako se CRM može koristiti za postizanje ciljeva u svakoj fazi pojavljuju se u stupcima tablice. Oni su organizirani s obzirom na to kako su povezani s praksom upravljanja, s potrebama istraživanja te s društvenim ili javnim politikama. Ovaj model integrira ciljeve i pokazuje da se svaki od njih nadovezuje na prethodnu fazu, a postoje i „povratne” veze između faza, tako da ih ne treba promatrati kao zasebne ciljeve/strategije, već pet faza u jednoj CRM strategiji (Goldsmith, 2010.).

Tablica 1. Pregled predloženog CRM modela

	PRIJE POTROŠNJE		ZA VRIJEME POTROŠNJE		NAKON POTROŠNJE
Faza u CRM-u	PRIKUPLJANJE KUPACA	ZADRŽAVANJE KUPACA	RAZVOJ KUPACA	SAVJETOVANJE KUPACA	PRETVORBA KUPACA
<b>Primjer</b>	Oglašavanje na sportskom natjecanju	Zadovoljstvo proizvodom	Dodatna prodaja zadovoljnim kupcima	Traženje informacija od kupaca za nove proizvode	Potaknuti kupce da postanu zagovornici robne marke
<b>Preporuka menadžmentu</b>	Ciljati na najprofitabilnije kupce	Segmentirati kupce za različite strategije	<i>Up sell</i> i <i>cross sell</i> ; razviti personalizirane nove proizvode	Dobiti mišljenje kupaca kako bi poboljšali odnos	Olakšati napore kupaca da pridobiju nove kupce
<b>Preporuka za istraživanje</b>	Segmentacija i pozicioniranje	Zašto ovi kupci mijenjaju brendove?	Koji bi dodatni proizvodi i usluge zadovoljili potrebe ovih kupaca?	Koji je najbolji način da se kupcima omogući koprodukcija ovog brenda?	Što bi potaknulo i pomoglo ovom kupcu da postane zagovornik?
<b>Zabrinutost za socijalnu politiku</b>	Kada ovaj napor postaje iritantan?	Kada ovaj napor postaje nametljiv?	Kada ovaj napor postaje uznemiravanje?	Kada ovaj napor postaje zadiranje u privatnost?	Kada to postaje iskorištavanje kupaca?

Izvor: Goldsmith, R. E. (2010.), The Goals of Customer Relationship Management, *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 1(1), 16-27. doi:10.4018/jcrmm.2010090402

U skladu sa standardnim prezentacijama CRM-a, predloženi model tvrdi da je prvi cilj CRM-a privlačenje kupaca kojem je glavni cilj privlačenje kupaca u ponudu. Tradicionalni alati integriranih marketinških komunikacija (osobna prodaja, oglašavanje, promocija, popusti darovi i rabati) su glavno sredstvo za postizanje tog cilja. U predloženom modelu aktivnosti svake sljedeće faze također pridonose akviziciji kupaca. Jedan od ključnih elemenata CRM-a je stjecanje informacija od zadržanih, postojećih kupaca. Menadžeri mogu segmentirati tržište u različite skupine kupaca na temelju profila postojećih kupaca rangiranih prema profitabilnosti. Menadžeri mogu koristiti ove informacije za ciljanje budućih kupaca (Goldsmith, 2010.).

Kroz integraciju poduzeća shvaćaju i postaju svjesnija ponašanja kupaca, razvijaju prediktivne modele i prate učinkovitu komunikaciju kao odgovor kupcima u potrebnom vremenu. U velikoj mjeri, nedavne tehnološke promjene omogućuju poduzećima da poboljšaju svoje sposobnosti u rješavanju potreba kupaca, a istovremeno zadržavaju postojeće i privlače nove kupce (Al-Homery, Asharai i Ahmad, 2019.).

Upravljanje odnosima s kupcima razvilo se iz taktičke perspektive, gdje poduzeća iskorištavaju podatke o klijentima kako bi upravljali odnosima s klijentima prema strateškom pogledu. To znači da je osnovni poslovni proces CRM-a odgovoran za izgradnju i održavanje mreže za odnose dionika poboljšao konkurentnost i izvedbu kroz, na primjer, smanjene troškove servisiranja, uključenost korisnika u inovacije i sl. (Perez-Vega i sur., 2022.).

Poduzeća mogu promovirati uspješne (visoke) stope zadržavanja kupaca kako bi uvjerile ljude da postanu kupci. Ove metrike mogu biti važni elementi uvjerljive komunikacije i doprinijeti izgradnji ugleda poduzeća. Aktivnosti razvoja kupaca (*up-selling* i *cross-selling*) mogu uključivati nove kupce. Na primjer, banka koja nudi dodavanje štednog računa na novootvoreni tekući račun može uključivati dodavanje dječjih štednih računa ili bi turistička agencija specijalizirana za krstarenje mogla ponuditi povoljniji aranžman klijentu ako nagovori prijatelje i obitelj da krstare s njima. Privlačenju kupaca pridonosi i savjetovanje s kupcima. Kada oni koji nisu kupci čitaju i sudjeluju u online razgovorima između poduzeća i njegovih kupaca, mogu postati kupci zbog onoga što čuju i vide. Osim toga, u današnjem povezanom okruženju, javni dijalog između poduzeća i njihovih klijenata djeluje kao platforma za oglašavanje i preporuka koja će privući kupce. Konačno, glavni cilj završnog elementa predloženog modela je pretvoriti kupce u zagovornike brenda pri čemu ga oni aktivno promoviraju usmenom predajom ili još više putem demonstrativnih prodajnih aktivnosti koje dovode nove kupce.



Međutim, nijedan od ovih pozitivnih ishoda neće se dogoditi, osim ako poduzeće ne uspije zadržati kupce na čijem je privlačenju naporno radila. Dakle, nakon što potrošače privuku trgovine, robne marke i web stranice s ciljem da ih navedu na kupnju, strategija prelazi na sljedeću važnu fazu - zadržavanje kupaca (Goldsmith, 2010.).

Drugi predloženi cilj je zadržavanje kupaca. Postala je mantra da su poduzeća koja ne mogu zadržati svoje najbolje kupce osuđena na profitabilnost nižu od optimalne. Stoga marketing menadžeri segmentiraju svoje kupce u smislu profitabilnosti i razvijaju zasebne strategije za optimizaciju profitabilnosti svakog segmenta. Cilj ove strategije se često naziva razvojem „odnosa” s kupcima. Različite tehnike mogu pomoći u stvaranju odnosa i zadržavanju kupaca. Široko korišten pristup zadržavanju kupaca može se opisati kao „programi vjernosti kupaca”. Oni postoje u različitim formatima, kao što su programi nagrađivanja, a imaju zajedničke elemente i zajedničke ciljeve. Format većine programa lojalnosti kupaca je identificiranje kupaca koje poduzeće želi zadržati i prikupljanje informacija od njih u zamjenu za neku nagradu. Programi vjernosti grade odnose s kupcima na nekoliko načina. Programi nagrađivanja motiviraju kupce da postanu ponovni kupci. Poduzeća koriste ove informacije za jačanje odnosa s kupcima i predviđanje što će ti kupci i drugi slični njima učiniti u budućnosti (Goldsmith, 2010.).

Zadržavanje kupaca posebno je izazovno u vremenu društvenih mreža. Nagli porast upotrebe interneta, posebice platformi za društveno umrežavanje poput Facebooka, Twittera, Instagrama i Snapchata, donio je različite prilike i izazove za marketinške stručnjake koji žele upravljati odnosima s kupcima. Društvene CRM tehnologije nude nove prilike za stjecanje, zadržavanje i razvoj odnosa s potrošačima (Malthouse i sur., 2013.). Choudhury i Harrigan (2014.) to su dalje unaprijedili razvijanjem teorijskog modela koji integrira tehnologije društvenog umrežavanja s postojećim CRM rješenjima (Giacosa, Culasso i Crocco, 2022.)

Kupci 21. stoljeća imaju veću moć nego u prošlosti (The Economist, 2005.). Manje su nego ikad tolerantni prema jednosmjernim modelima promocije, kao što je tradicionalno oglašavanje, koji ih svode na ulogu „primatelja” informacija marketinških stručnjaka. Žele odgovoriti poduzećima, zahvaliti se, žaliti se i izraziti mišljenje. Oni svakako vole razgovarati o proizvodima i robnim markama s drugim potrošačima koristeći mnoga sredstva koja im pružaju društveni mediji (npr. e-pošta, društvene mreže, blogovi itd.). Traže i daju mišljenja, savjete i ideje. Njihove aktivnosti kreću se od sadržaja kreiranog od strane potrošača, kao što

su oglasi, do službenog pregleda proizvoda i savjetovanja drugih potrošača o upotrebi, prednostima, slabostima itd. robnih marki. Takav sadržaj kreiran od strane korisnika može imati veliki utjecaj na stjecanje kupaca, ilustrirajući ponovno suštinski aspekt „petlje povratne informacije“ predloženog modela. Poduzeća bi trebala integrirati prilike koje su im ove promjene u društvenom i poslovnom okruženju pružile u svoju cjelokupnu CRM strategiju na najmanje tri načina, sažete izrazom „savjetovati se s kupcima“ (Goldsmith, 2010.). Nadalje, poduzeća moraju iskoristiti snažnu IT infrastrukturu kako bi održavale ogromne podatke prikupljene svakodnevno, online i offline. IT sustavi omogućuju poduzećima brzu interakciju sa svojim okruženjima, upravljanje tokovima podataka u stvarnom vremenu i prilagodbu u skladu s tim.

### **3. KARAKTERISTIKE TRŽIŠTA ŽELJEZNIČKOG PRIJEVOZA TERETA**

U ovom poglavlju predstavljene su karakteristike tržišta željezničkog prijevoza tereta, povijesni razvoj željezničkog prijevoza, sudionici na tržištu željezničkog prijevoza tereta, analiza prometa na tržištu željezničkog prijevoza tereta i trendovi na tržištu željezničkog prijevoza tereta.

#### **3.1. Povijesni razvoj željezničkog prijevoza**

Prije 19. stoljeća tehnologija za kopneni promet bila je vrlo ograničena, a većina nacija i gospodarstava bila je planirana oko pomorskog prometa i ovisila je o svojoj pomorskoj snazi. Razvoj željezničke tehnologije u ranom devetnaestom stoljeću i gotovo istovremeno otvaranje željeznice Baltimore i Ohio i željeznice Liverpool i Manchester 1830. godine pokrenuli su temeljnu promjenu u prometu i gospodarskom razvoju (Harrod, 2019.).

Suvremeni prijevoz putnika i robe ne bi se mogao zamisliti bez vlakova, transportnih uređaja koji su revolucionirali industriju, ljudske ekspanzije i načina na koji omogućuje kretanje s jednog mjesta na drugo. Tako važna prisutnost u ljudskoj povijesti pojavila se prije nešto više od 200 godina, ali čak je i tada bilo očito da bi nova paradigma prijevoza mogla postati jedna od najvećih borbi čovječanstva ako se tehničke prepreke industrijske revolucije uspiju nadvladati. Sve je počelo prije više od 2000 godina u drevnim civilizacijama Egipta, Babilona i Grčke. Prijevoz ljudi i robe u to vrijeme obavljao se zaprežnim kolima koja su vukle životinje (konji ili bikovi), a njihovi su inženjeri vrlo brzo primijetili da će životinje trošiti puno manje energije ako se zaprežna kola kreću unaprijed određenom putanjom, bez mogućnosti upravljanja ili putovanja preko neravnog terena. Kako bi omogućili ovaj novi način prijevoza, grade ceste s unaprijed ugrađenim stezaljkama za kotače. Bile su to prve željezničke tračnice na svijetu, a njihovi se arheološki ostaci još uvijek nalaze u Italiji i Grčkoj. Najpoznatiji primjer ovih drevnih kamenih ugraviranih „kola“ može se pronaći u Korintskoj prevlaci u Grčkoj ([www.trainhistory.net](http://www.trainhistory.net)). Ova kola izašla su iz upotrebe nakon pada Rimskog Carstva, a uspjela su se vratiti nakon povećane trgovine i ranih industrijskih napora europske renesanse. Do 18. stoljeća svaki rudnik u Velikoj Britaniji imao je svoju jednostavnu željezničku mrežu, s konjima koji su vukli kola od rudnika do tvornica. Promjene u ovoj vrsti prijevoza došle su 1774. godine nakon otkrića Jamesa Watta koji je otkrio parni stroj. Budući da je snažno štitio svoje patente, pravi raširen rad na lokomotivama na parni pogon započeo je tek nakon što je njegov patent istekao 1800. Nekoliko izumitelja počelo je raditi na poboljšanju Wattovog dizajna, ponajviše

dizajnirajući visokotlačne komore bez kondenzacije koje su omogućile motoru da pretvori više snage pare u mehaničku energiju ([www.trainhistory.net](http://www.trainhistory.net)).

Prvi parni strojevi počeli su voziti po primitivnim tračnicama 1804. godine. Matthew Murray prvi je uspio izraditi jednostavnu lokomotivu, ali je Richard Trevithick dobio više pozornosti sa svojom lokomotivom „Penydarren” koja je vukla težinu od 25 tona i 70 ljudi tijekom svoje prve vožnje. Ovaj događaj dokazao je zajednici inženjera da parni strojevi pod tlakom doista imaju dovoljno snage da postanu korisni za prijevoz robe i ljudi ([www.trainhistory.net](http://www.trainhistory.net)).

Komercijalna pojava željezničkih mreža dolazi krajem 1820-ih, a glavno ime na tom polju bio je engleski izumitelj George Stephenson koji se uključio u natjecanje kojim se željelo otkriti koji je dizajn parne lokomotive najlakši za korištenje, najpouzdaniji i najsnažniji. Njegova „Raketa” pobijedila je na tom natjecanju, pokazavši cijelom svijetu da su parni vlakovi doista predodređeni za svijetlu budućnost. U nekoliko godina Velika Britanija je bila ispresijecana sve većim brojem željezničkih linija, a ubrzo potom željeznice su se proširile po cijeloj Europi, Sjedinjenim Državama i drugim kontinentima (Groote, Ciccarelli i Giuntini, 2021.).

Dizajni takvih lokomotiva ubrzo su otputovali u Sjedinjene Američke Države, gdje su započeli svoju brzu ekspanziju preko novostečenih zemalja i uključivale su dugi američki napor da „civiliziraju“ zapadne granice. Kako je tehnologija vlakova dobivala velike nadogradnje tijekom tih prvih nekoliko desetljeća, inženjeri u Londonu počeli su izrađivati prve planove za međugradske željezničke pruge i podzemne tunele. Prva dionica danas poznate „*londonske podzemne željeznice*” započela je s radom 1863. godine, a iako je dobivala brojne pritužbe zbog dima i zagađenja u tunelima, nastavila je rasti sve do 1890. godine kada je cijela flota londonskih vlakova počela koristiti električne motore. Ovo je označilo početak nove ere urbanih sustava brzog prijevoza, a podzemni metroi počeli su se pojavljivati diljem svijeta (riječ „*metro*“ dolazi od naziva pariškog podzemnog željezničkog sustava „*Chemin de Fer Métropolitain*“, što znači „*Metropolitanska željeznica*“) ([www.trainhistory.net](http://www.trainhistory.net)).

Drugi vrlo važan trenutak u povijesti vlakova bilo je uvođenje Dieselovih motora, čime je okončano doba parnih lokomotiva. Nakon Drugog svjetskog rata gotovo apsolutna većina svijeta ostavila je parni stroj iza sebe i prihvatila mnogo brže, lakše za održavanje i pouzdane dizel motore. Kako je vrijeme prolazilo, dizelski motori su se kombinirali s električnim. Danas su vlakovi jedan od najvažnijih načina putovanja ljudi i robe. Veliki gradovi današnjice su

nezamislivi bez potpuno funkcionalnih podzemnih sustava metroa koji prevoze milijune ljudi svaki dan, a teški i izdržljiviji industrijski vlakovi prevoze više od 40% svjetske robe između gradova, zemalja i kontinenata (www.trainhistory.net).

U 21. stoljeću, ogromna razlika između tržišnog udjela željezničkog teretnog prometa u Sjevernoj Americi i Europi još uvijek se može pripisati razlikama u geografskom položaju. Dok Europa ima relativno mali udio teretnog prometa koji se obavlja željeznicom, Sjeverna Amerika ima četiri puta veći proporcionalni teretni promet željeznicom, a to se pripisuje velikom udjelu sjevernoameričkog gospodarstva koje se nalazi u unutrašnjim regijama (Vassallo i Fagan, 2007.).

Cestovni promet postaje konkurentan željezničkom tek u 20. stoljeću dok u današnje vrijeme cestovni i željeznički promet koegzistiraju, ponekad kao komplementi, a ponekad kao konkurenti. Cestovni promet karakterizira niži prvotni trošak (trošak izgradnje) i široka dostupnost svim korisnicima, dok željeznički promet nudi puno veće kapacitete i puno veće potencijalne brzine. Željeznički promet ima mnogo veće početne troškove i veće fiksne troškove održavanja i rada, tako da postoji minimalni protok prometa koji je neophodan za održavanje ekonomskog rada željezničke usluge. To dovodi do pitanja korištenja i planiranja zemljišta, jer gustoća i orijentacija razvoja zemljišta u konačnici određuju hoće li tržišni uvjeti biti povoljni za cestovni ili željeznički promet (Harrod, 2019.).

### **3.2. Sudionici na tržištu željezničkog prijevoza tereta**

Željeznički teretni promet je način prijevoza u kojem željeznički vagoni prevoze robu kopnom preko tračnica. Pošiljke mogu biti u jednom željezničkom vagonu ili se čak mogu organizirati u cijelom vlaku, ovisno o robi i potrebama pošiljatelja. Pojedinačne pošiljke željezničkih vagona mogu se prevoziti različitim vrstama specijalnih željezničkih vagona kao što su trokatni vagoni, intermodalni vagoni i vagoni za rasuti teret. Ograničeni su na prijevoz tereta samo tamo gdje postoji tračnička infrastruktura (Sarder, 2020.). Željeznički teretni prijevoz osigurava prijevoz robe od mjesta utovara ili robne stanice do mjesta istovara. Ta je roba obično teška i glomazna, na primjer ugljen, građevinski materijali, željezo i čelik. Tržište željezničkog teretnog prijevoza zajedno s kretanjem teških tereta pruža i uslugu željezničkog teretnog prijevoza. Pružatelji usluga nude logistiku i usluge s dodanom vrijednošću. Neki od njih su

utovar i dokumentacija, istovar, druge usluge i pakiranje. Stoga ovo pomaže u poticanju rasta tržišta željezničkog teretnog prijevoza ([www.alliedmarketresearch.com](http://www.alliedmarketresearch.com)).

Željeznički teretni promet se razlikuje od cestovnog jer je kolektivan i, osim jediničnih vlakova, ovisi o konsolidaciji ili intermodalnim vezama. Učinkovito upravljanje željezničkim teretnim prijevozom ovisi o miješanju različitih tereta i odredišta u ekonomične kombinirane tokove, a na svakoj prijelaznoj točki, tim se teretima mora rukovati uz određene transakcijske troškove. U željezničkom teretnom prijevozu postoji temeljni kompromis između troškova rukovanja pri konsolidaciji i ekonomičnosti dobivene konsolidacijom (Harrod, 2019.). Željeznice nude usluge tereta u tri opće kategorije: jedinični vlakovi, teretni teret i intermodalni teret. Jedinični vlakovi su namjenski vlakovi za jedan teret kao što su ugljen, nafta ili žitarice, koji voze u kontinuiranim šatlovima za jednog kupca. Njima se upravlja kao relativno stalnim ponavljajućim procesima. Intermodalni vlakovi mogu biti ili vlakovi koji prevoze kontejnere ili vlakovi koji prevoze cestovne prikolice. Intermodalni promet dalje je podijeljen na vlakove koji voze u fiksnom šatl obrascu, poput jediničnih vlakova, i vlakove koji se dijele i spajaju na raskrižjima slično kao teretni promet (Harrod, 2019.).

Uz teretni željeznički promet vežu se veliki izazovi upravljanja. Izraz "*teretni vagon*" potvrđuje da kupac ima dovoljnu količinu tereta da napuni cijeli teretni vagon. Obično se automobil utovaruje na privatnom željezničkom kolosijeku na mjestu kupca i isporučuje na drugi sporedni kolosijek na odredištu. Međutim, s promjenama u razvoju industrijskih lokacija, mnogi kupci tereta sada moraju imati spremne pošiljke pretovarene iz željezničkih vagona u kamione za konačno preuzimanje ili isporuku. Usluga prijevoza tereta uvelike ovisi o ekonomiji razmjera kako bi mreža usluga bila ekonomična. Ovisi o niskom graničnom trošku isporuke jednog vagona, jer nakon što se preuzme obveza vožnje vlaka i održavanja opreme za rukovanje, dodatni trošak dodavanja jednog teretnog vagona vlaku je vrlo nizak. Naravno, kada svi kupci isporučuju mali broj teretnih vagona, postaje važno održati zadovoljstvo i imati što više kupaca, te postaje važno koordinirati i miješati promet u kombinirane vlakove što je moguće učinkovitije (Harrod, 2019.).

Glavni čimbenici odgovorni za rast tržišta željezničkog teretnog prijevoza su ekološka učinkovitost željezničkog prometa i razvoj infrastrukture te usvajanje naprednih tehnologija. Međutim, rast troškova, ograničenja nametnuta stranom ulasku i druge prepreke kočje rast tržišta. Nadalje, korištenje digitalne tehnologije na željezničkom voznom parku i poboljšana

pouzdanost i sigurnost operacija pružaju unosne prilike za tržište željezničkog teretnog prijevoza ([www.alliedmarketresearch.com](http://www.alliedmarketresearch.com)).

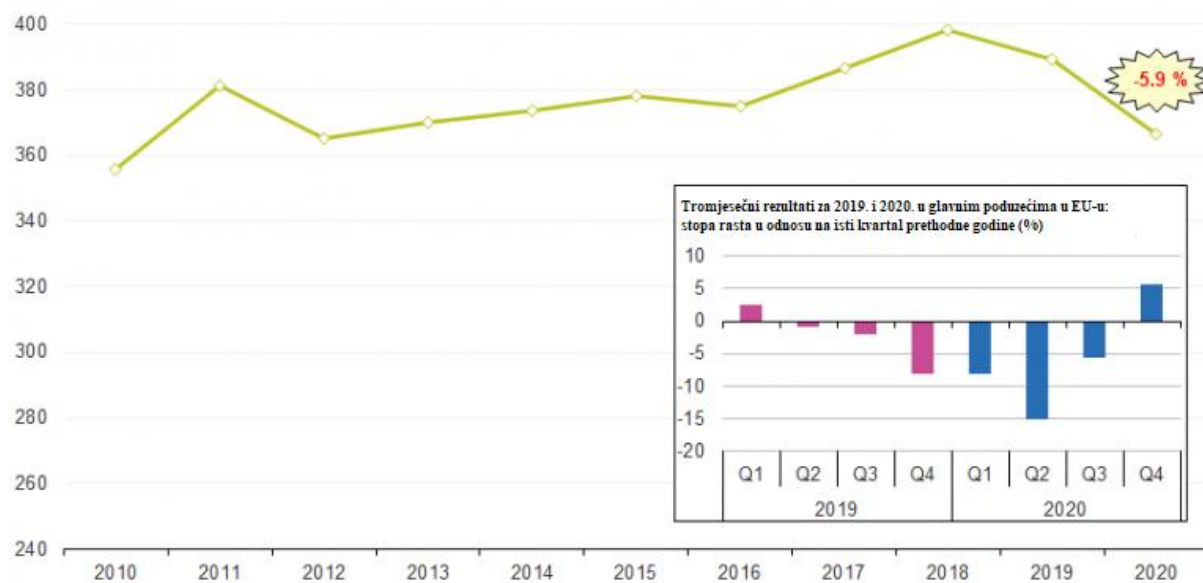
### **3.3. Analiza prometa na tržištu željezničkog prijevoza tereta**

Tijekom posljednjih desetljeća, željeznički sektor na globalnoj je razini doživio značajnu reformu (Abbott i Bruce, 2016.). U skladu s ovim globalnim trendom, reforma željeznica dobila je zamah i u Europi (Florio, 2017.). Sve do 1980-ih ove su usluge u europskom kontekstu uglavnom pružala vertikalno integrirana monopolska poduzeća u državnom vlasništvu. Zatim su, nakon vala reformi javnog upravljanja u poduzećima nacionalnih javnih sektora, mnoge vlade ukinule poduzeća u državnom vlasništvu. Kao što tvrdi Florio (2013): *“Europa je bila na čelu promjena. I drugdje, u SAD-u, Latinskoj Americi, Aziji i u bivšim planskim gospodarstvima, bilo je sličnih reformi, ali možda nigdje nisu tako dosljedno provedene kao u Europskoj uniji.”* Florio (2013: 5). Blauwens i sur. (2006.) pretpostavili su da će liberalizacija europskog tržišta željezničkog teretnog prijevoza dovesti do veće konkurencije i stoga smanjiti troškove prijevoza prebacivanjem prometa s cesta na željeznice.

Evolucija izvedbe željezničkog teretnog prijevoza u EU-i između 2010. i 2020. godine prikazana je na slici 2. Oštar porast primijećen je između 2010. i 2011. godine (+7,2%), nakon čega je uslijedio pad 2012. godine (-4,2%). Oporavak je zabilježen 2013. godine (+1,2%), nakon čega su uslijedila dva uzastopna rasta 2014. i 2015. godine (+1,1% odnosno +1%). U 2016. godini ponovno je zabilježen pad (-0,9%), ali odmah nakon toga uslijedio je značajan porast u 2017. i 2018. godine (+3,1% odnosno +3,0%), dosegnuvši vrhunac na gotovo 400 milijardi tonskih kilometara (tkm) (Eurostat, 2021).

U 2019. i 2020. godini učinak željezničkog teretnog prometa pao je za 2,2% odnosno 5,9% u usporedbi s prethodnom godinom. Kako bi spriječile širenje pandemije COVID-19, zemlje su poduzele restriktivne mjere od početka 2020. godine. Željeznički teretni promet svakako je bio pod utjecajem tih ograničenja, iako u puno manjoj mjeri od željezničkog putničkog prometa, koji se gotovo prepolovio između 2019. i 2020. godine (Eurostat, 2021).

Slika 2. Željeznički teretni prijevoz za glavna poduzeća, EU, 2010.-2020. (milijarda tona-kilometara)



Izvor: Obradio autor prema: Eurostat 2021

COVID-19 imao je različit utjecaj na tržište željezničkog teretnog prometa jer su regije poput Sjeverne i Južne Amerike zabilježile pad na tržištu željezničkog teretnog prometa, dok je Azija zabilježila porast željezničkog teretnog prometa. Dugoročno se očekuje značajno povećanje regionalnog udjela željezničkog teretnog prometa. Uz to se očekuju veća ulaganja, daljnji razvoj infrastrukture i implementacija tehnologije za digitalizaciju željezničkog teretnog prometa (<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/rail-freight-transport-market>).

Pad u 2019. i 2020. godini započeo je već u drugom tromjesečju 2019. godine (-0,9% u odnosu na isti kvartal prethodne godine), a nastavio se u trećem i četvrtom tromjesečju s -2,1% odnosno -8,0%. Ovaj negativni trend nastavio se i u prva tri tromjesečja 2020. godine uz daljnje značajne padove (-8,2%, -15,1% odnosno -5,7%). Nasuprot tome, prvi kvartal 2019. godine i zadnji kvartal 2020. godine bilježe rast u odnosu na isti kvartal prethodne godine (+2,4% odnosno +5,6%) (Eurostat, 2021.).

Sjeverna Amerika prednjači na tržištu željezničkog prijevoza tereta, a očekuje se da će Azija i Pacifik prestići Sjevernu Ameriku u sljedećem desetljeću. Štoviše, porast globalne trgovine i razni trgovinski sporazumi potiču globalne trgovinske tokove. Među vrstama tereta koji se prevoze željeznicom dominiraju segmenti tereta bez kontejnera i tekućeg rasutog tereta, dok



rast intermodalnog transporta potiče prijevoz tereta u kontejnerima. Nadalje, s porastom međunarodne trgovine i zemljama koje su prepoznale prednosti željezničkog prijevoza tereta, prekogranični željeznički teretni prijevoz dobiva veliki zamah u različitim dijelovima svijeta. U nekim regijama središnje Azije, istočne Europe, južne Azije, jugoistočne Azije i subsaharske Afrike, koje karakteriziraju grupiranja mnogih malih zemalja, željeznički teretni promet može povećati gospodarsku integraciju omogućavanjem pristupa međunarodnim i regionalnim tržištima i povezivanjem zemalja bez izlaza na more (<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/rail-freight-transport-market>).

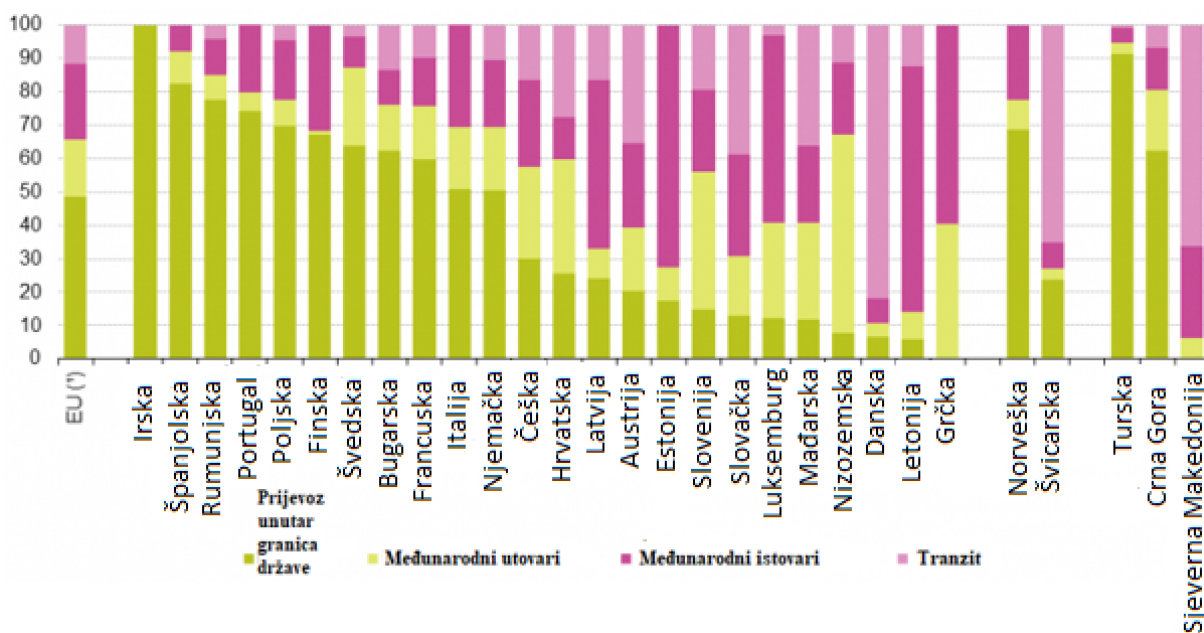
Valja naglasiti kako se za analizu željezničkog tržišta u Europi obično koriste dvije baze podataka: Eurostat i UIC (*International union of railways*). I jedno i drugo postaje sve ograničenije za dubinsku analizu konkurencije. Prije svega, te baze podataka uglavnom sadrže informacije o prometu i voznim parkovima. Malo je informacija o financijskim (promet, EBITDA, itd.) ili menadžerskim aspektima (broj zaposlenih, cijena rada, itd.) (Laroche, Sys, Vanelslander i Van de Voorde, 2017.).

Njemačka je daleko najviše pridonijela učinku željezničkog teretnog prometa u EU-i, sa 108 milijardi tkm u 2020. godini, što predstavlja oko 30% ukupnog EU-a. Slijede Poljska i Francuska s 50 odnosno 31 milijardom tkm. Na drugom kraju ljestvice, Grčka, Luksemburg i Irska zabilježile su manje od 1 milijarde tkm u 2020. godini. Dvije zemlje kandidatkinje Crna Gora i Sjeverna Makedonija imale su manje od pola milijarde tonskih kilometara u 2020. godine (Eurostat, 2021.). Europska komisija je 20. lipnja dodijelila paket mjera pomoći od 374 milijuna eura za kompenzaciju kompanijama za željeznički teretni promet za štetu pretrpljenu uslijed pandemije COVID-19. Kategorije uključene u ovaj paket pomoći bili su željeznički teretni prijevoznici, vlasnici i zakupci željezničkih vozila te špediteri. Ograničenja koja su bila na snazi između 12. ožujka i 31. svibnja 2020. godine imala su posebno izravan negativan utjecaj na potražnju za uslugama željezničkog teretnog prijevoza, zbog ograničene proizvodnje i trgovine robe koja se prevozi željeznicom (Raimondi, 2022.).

Samo pet država članica EU-a zabilježilo je porast između 2019. i 2020. godine: Bugarska (+28,9%), Grčka (+13,1%), Hrvatska (+12,6%), Mađarska (+9,1%) i Irska (+2,9%). U istom razdoblju rast su zabilježile i država EFTA Norveška (+5,3%) te zemlje kandidati Turska (+4,3%) i Crna Gora (+0,1%). Učinak željezničkog prometa u svim preostalim zemljama pao je između 2019. i 2020. Najveći pad zabilježen je u Latviji (-46,9%), a slijede Estonija (-19,8%),

Španjolska (-16,7%), Slovačka (-15,1%) i Luksemburg (-15,0%). Također, u apsolutnom smislu, Latvija je bila zemlja s najvećim padom, s padom od 7,0 milijardi tkm između 2019. i 2020. godine, slijedi Njemačka sa smanjenjem od 4,7 milijardi tkm u istom razdoblju (Eurostat, 2021.). Učinak željezničkog teretnog prijevoza prema vrsti prijevoza (nacionalni, međunarodni utovar/istovar i tranzit) u ukupno obavljenim tkm prikazan je na slici 2. Za EU kao cjelinu, udio međunarodnog utovara mogao bi se procijeniti na gotovo 17,1% u 2020. godini, međunarodni iskrcaji 22,4%, tranzitni 11,8% i nacionalni 48,7%. U tom kontekstu, performanse tranzitnog prometa za EU izračunavaju se kao zbroj performansi tranzitnog prometa koje je prijavila svaka država članica EU (Eurostat, 2021.). Željeznički teretni prijevoz prema vrsti prijevoza za glavne poduzetnike, u 2020. godini (% na temelju tonskih kilometara) predstavljen je na sljedećem grafičkom prikazu (Eurostat, 2021.).

Slika 3. Željeznički teretni prijevoz prema vrsti prijevoza za glavne poduzetnike, 2020. (% na temelju tonskih kilometara)



Izvor: obradio autor prema Eurostat (2021.)

Udio međunarodnog transporta u različitim zemljama snažno je povezan s njihovim geografskim položajem u Europi. Zemlje koje bilježe najveći udio međunarodnog prometa nalaze se na ključnim koridorima unutar europskog tržišta. U baltičkim državama Latviji i Estoniji, koje se nalaze na granici između EU-a i Rusije, međunarodni istovar činio je 73,7% odnosno 72,6% ukupnog prometa u 2020. godini. Nizozemska, strateški smještena u srcu

europskog tržišta, bilježi udio međunarodnog prijevoza od 81,2%, uglavnom utovara (59,7%), u ukupno obavljenim tkm. Ključna uvozna luka Rotterdam, s velikim pomorskim/željezničkim transferima robe otpremljene unutar EU-a, snažno utječe na ove brojke. Grčka je zabilježila najveći udio međunarodnog prijevoza u ukupnom prometu u 2020. godini, s 99,6%. Luksemburg također bilježi visok udio međunarodnog transporta sa 84,7%. Nasuprot tome, zemlje specifičnih geografskih obilježja (rubni dijelovi Europske unije ili otoci) bilježe nizak udio međunarodnog željezničkog prometa. Irska nije prijavila nikakav međunarodni prijevoz za 2020. godinu, a mali udjeli primijećeni su za Dansku (11,8%), Španjolsku (17,6%) i Rumunjsku (18,1%). Za takve zemlje preferirani način međunarodnog teretnog prijevoza ostaje pomorski promet, roba se isporučuje u najbližoj luci do odredišta, a zatim se otprema unutar zemlje uglavnom cestom, ali i željeznicom (što se smatra nacionalnim prijevozom). Turska također bilježi nizak postotak (8,0%) što se također može povezati s njezinim perifernim položajem (Eurostat, 2021.).

Opseg europskog željezničkog prijevoza tereta nije se u potpunosti oporavio od gubitaka uzrokovanih dvogodišnjom pandemijom COVID-19. Unatoč povremenim fluktuacijama, količine željezničkog tereta u ožujku 2022. godine bile su 10% manje nego u istom razdoblju 2019. godine (Papatolios, 2022.).

Što se tiče tranzitnog prometa u EU, Danska je zabilježila najveći udio u 2020. godini, sa 81,8%, a slijede je Slovačka (38,8%), Mađarska (36,1%) i Austrija (35,3%). Švicarska (65,2%) i Sjeverna Makedonija (66,1%) također su imale visoke udjele tranzitnog prometa u 2020. godini. Nasuprot tome, pet država članica EU-a i Norveška nisu prijavile nikakav tranzitni željeznički prijevoz u 2020. godini (Eurostat, 2021.).

Promatrajući nacionalni prijevoz, najveći udjeli u 2020. godini zabilježeni su u Irskoj (100%), Španjolskoj (82,4%), Rumunjskoj (77,7%), Portugalu (74,2%), Poljskoj (69,8%), Finskoj (67,1%), Švedska (63,7%) i Bugarskoj (62,2%). Nacionalni prijevoz također je bio relativno visok u Norveškoj (68,8%) i Turskoj (91,2%). S druge strane ljestvice, nacionalni prijevoz predstavljao je 0,4% u Grčkoj, 6,0% u Latviji, 6,4% u Danskoj i 7,5% u Nizozemskoj. U Sjevernoj Makedoniji domaći prijevoz iznosio je 0,3% (Eurostat, 2021.).

Prijevoz tereta vitalna je komponenta gospodarstva SAD-a. Njegova glavna uloga je premještanje sirovina i proizvoda na učinkovit način. Sjedinjene Države imaju najveći teretni

transportni sustav na svijetu. U prosjeku je 2012. godine svaki dan prevezeno 54 milijuna tona tereta u vrijednosti od gotovo 48 milijardi USD, a većina tereta prevezena je ili kamionima ili željeznicom (67% kamionima i 10% željeznicom) (Uddin i Huynh, 2015.).

Očekuje se da će se obujam tereta do 2040. povećati na 78 milijuna tona (oko 45%). Posljednjih je godina intermodalni prijevoz postao sve privlačnija alternativa brodarima, a taj će se trend vjerojatno nastaviti jer vladine agencije razmatraju politike za poticanje modalnog pomaka teretnog prometa s cestovnog na intermodalni prijevoz kako bi se smanjile gužve na autocestama i smanjile štetne emisije. Štoviše, značajne društvene koristi kao što su povećana sigurnost na autocestama i smanjenje potrebe za izgradnjom autocesta mogu se postići većim korištenjem intermodalnog transporta. Za intermodalnu pošiljku, dugi prijevoz se obavlja željeznicom, unutarnjim plovnim putovima ili morem, a početni ili završni kratki prijevoz (ili oboje) obavlja se cestom. S porastom intermodalnog transporta, planeri transporta i donositelji odluka trebaju predvidjeti tokove tereta na intermodalnim mrežama i procijeniti strateške opcije proširenja mreže. Nadalje, kvalitetno koncipirano infrastrukturno, ekonomsko i ekološko planiranje ovisi o učinkovitom predviđanju potreba za prijevoz tereta. Multimodalna priroda kretanja tereta predstavlja dodatni sloj složenosti problema dodjele tereta. Osim toga, podaci o potražnji i troškovima prijevoza nisu tako lako dostupni (Uddin i Huynh, 2015.).

Očekuje se da će željeznički teretni promet porasti, uz predviđeni rast globalne trgovine, više od tri puta na 27 trilijuna američkih dolara u 2030. Dva čimbenika rasta za rast željezničkog teretnog prometa su ambiciozna kineska inicijativa Pojas i put (BRI) – ili ti Gospodarski pojas Puta svile – koja uključuje prometne koridore kroz kopnenu srednju Aziju duž povijesnih trgovačkih ruta zapadnih regija, te planovi Europske komisije za jačanje međunarodne željeznice koje su najavljene u 2021. godini. Već je vidljiv značajan rast željezničkog teretnog prometa na Ekonomskom pojasu Puta svile, s više vlakova i novih odredišta na euroazijskim rutama. To je dijelom rezultat pandemije i porasta prekogranične e-trgovine. Teretni vlakovi između Kine i Europe postali su vitalni duž teritorija Pojasa i puta kada je COVID-19 prekinuo globalne zračne i pomorske teretne linije (Davies, 2021.).

U veljači 2021. otpremljeno je 1048 vlakova Kina-Europa, što je povećanje od 144% u odnosu na prethodnu godinu. Vlakovi su prevozili 100.000 TEU-a (ekvivalentnih jedinica od dvadeset stopa), što je 159% više u odnosu na prethodnu godinu. Alataw Pass, glavna željeznička luka u sjeverozapadnoj kineskoj autonomnoj regiji Xinjiang Uygur, na primjer, pokrenula je

prekograničnu e-trgovinu u siječnju 2020. godine. Danas je to najprometnija željeznička luka u Kini (Davies, 2021.).

### **3.4. Trendovi na tržištu željezničkog prijevoza tereta**

U sve izazovnijem okruženju poduzeća moraju imati jaku poziciju da bi preživjela. Pozicioniranje omogućuje poduzeću predstavljanje svoje strategije ciljnom tržištu te upravljanje korisnicima svojih usluga (Naletina, 2019.). Može se reći kako je slična stvar i sa tržištem željezničkog prometa. Očekuje se da će globalno tržište željezničkog teretnog prijevoza pokazati prosječnu stopu rasta na godišnjoj razini od oko 2% tijekom predviđenog razdoblja 2020.-2025. godine. Sjeverna Amerika prednjači na globalnom tržištu željezničkog prijevoza tereta, a očekuje se da će Azija i Pacifik presteći Sjevernu Ameriku tijekom predviđenog razdoblja. Štoviše, porast globalne trgovine i razni trgovinski sporazumi potiču globalne trgovinske tokove. Nekontejnerski teret i tekući rasuti teret dominiraju vrstom tereta koji se prevozi željeznicom, dok rast intermodalnog transporta potiče prijevoz kontejnerskog tereta. Procjenjuje se da će intermodalni teret imati visok rast u predviđenom razdoblju. Slično tome, s porastom međunarodne trgovine i zemljama koje su prepoznale prednosti željezničkog prijevoza tereta, prekogranični željeznički teretni prijevoz dobiva veliki zamah u različitim dijelovima svijeta. U nekim regijama središnje Azije, istočne Europe, južne Azije, jugoistočne Azije i podsaharske Afrike koje karakteriziraju grupiranja mnogih malih zemalja, željeznički teretni promet može povećati gospodarsku integraciju pružanjem pristupa međunarodnim i regionalnim tržištima i povezivanjem zemalja bez izlaza na more ([www.researchandmarkets.com](http://www.researchandmarkets.com)).

Prometni sektor odgovoran je za više od polovice globalne potražnje za naftom i oko jedne četvrtine globalnih emisija CO<sub>2</sub> od izgaranja goriva. Stoga su promjene u transportu temeljne za postizanje energetske prijelaza na globalnoj razini. Ipak, dok je željeznica među energetski najučinkovitijim načinima prijevoza tereta i putnika, često se zanemaruje u javnim raspravama. Budućnost željeznice ispituje kako bi se uloga željeznice u globalnom prometu mogla povećati kao sredstvo za smanjenje potrošnje energije i utjecaja na okoliš povezanih s prometom (IEA, 2019.).

Naletina i Damić (2021.) navode kako sve zemlje imaju koristi od teretnog prijevoza jer on povećava vrijednost robe premještajući je na točke gdje se povećava njezina vrijednost. Teretni

promet također širi područje tržišta rada i usmjerava proizvodnju i konkurenciju izvan svog uobičajenog područja djelovanja. Osim toga, prijevoz robe osigurava zapošljavanje milijunima i povećava potražnju za robom i uslugama. Iz ovoga zaključuju kako teretni promet igra ključnu ulogu u proizvodnom kapacitetu zemlje (Naletina i Damić, 2021.).

COVID-19 imao je mješovit utjecaj na globalno tržište željezničkog teretnog prijevoza jer su regije koje povezuju Sjevernu i Južnu Ameriku zabilježile pad na tržištu željezničkog teretnog prometa, dok su Azija i Europa zabilježile porast željezničkog teretnog prometa. Dugoročno se očekuje značajno povećanje regionalnog udjela željezničkog teretnog prometa. Uz to se očekuju veća ulaganja, daljnji razvoj infrastrukture i implementacija tehnologije za digitalizaciju željezničkog teretnog prometa ([www.researchandmarkets.com](http://www.researchandmarkets.com)).

Europska unija posljednjih deset godina radi na izgradnji multimodalne prometne mreže s glavnim ciljem ublažavanja ozbiljno štetnog utjecaja koji putovanje vozilima ima na okoliš. Najučinkovitija strategija za smanjivanje štete za okoliš je premještanje tereta s prometnica na sustav plovnih putova i željeznica u zaleđu. U skladu s tim, Europska unija je još 2008. godine istaknula važnost stvaranja preduvjeta za stvaranje moderne i konkurentne željezničke mreže, koja će omogućiti da ovaj oblik prijevoza postane važan faktor europskih integracija (Naletina i Damić, 2021.).

Željeznički teretni prijevoznici nastavljaju ulagati i smanjivati troškove za krajnje kupce. Na primjer, povećali su nosivost koju mogu prevesti, s povećanjem tonaže po vlaku za 80% u posljednjem desetljeću. Kod prijevoza željeznicom, niži troškovi kamata za vezani kapital djelomično pokrivaju veće troškove prijevoza, čineći željeznički teret vrlo isplativom alternativom prijevoza. Primjerice, ako poduzeće otpremi 750 kontejnera godišnje, s prosječnom vrijednošću tereta od 250 000 EUR po kontejneru i financijskim troškom od 5% PA (lat. *per annum* – godišnje), dnevni trošak kamata iznosi 37,52 EUR po kontejneru. Dostava robe od vrata do vrata iz Kine u Europu željeznicom obično traje oko 25 dana, u usporedbi s morem, koja obično traje oko 42 dana. To znači uštedu na kamatama od 708 EUR po kontejneru ili 531.165 EUR godišnje za svih 750 kontejnera. Riječ je o novcu kojim se mogu pokriti dodatni troškovi i stvoriti agilniji opskrbeni lanac, što također može dodatno pozitivno utjecati na troškovne parametre i vezanje kapitala. Kriza COVID-19 rezultirala je manjkom vozača kamiona, ograničenjem pomorskog i zračnog prijevoza u mnogim zemljama i regijama. Kao

rezultat toga, troškovi prijevoza morem ili zrakom i kamionima naglo su porasli u usporedbi s troškovima željezničkog prijevoza ([www.researchandmarkets.com](http://www.researchandmarkets.com)).

Globalna potražnja za prijevozom brzo raste. S obzirom na sadašnje trendove, putnička i teretna aktivnost više će se nego udvostručiti do 2050. godine. Takav rast znak je društvenog i gospodarskog napretka, ali sa sobom nosi veću potražnju za energijom i povećanje emisija CO<sub>2</sub> i atmosferskih zagađivača. Veće oslanjanje na željeznicu ima potencijal za smanjenje tog rasta. U svijetu koji postaje sve urbaniziraniji, transport željeznicom dobro je prilagođeno suvremenim potrebama. Željeznica velikih brzina može poslužiti kao alternativa zračnom putovanju na kratke udaljenosti, a konvencionalna i teretna željeznica mogu nadopuniti druge načine prijevoza kako bi se osigurala učinkovita mobilnost (IEA, 2019).

Tržište željezničkog teretnog prijevoza po prirodi je umjereno konsolidirano, s kombinacijom globalnih i lokalnih igrača. Prema izvorima iz industrije, željeznička se industrija od prošlog desetljeća suočava s velikom konkurencijom svojih sličnih pružatelja usluga, cestovnog i zračnog prijevoznika. Mnoge zemlje ulažu velika sredstva u razvoj željezničke infrastrukture, posebno su velika ulaganja u regijama Amerike i Europe. Međunarodna poduzeća drže veliki udio na tržištu preuzimanjem ili udruživanjem s lokalnim poduzećima u mnogim regijama. Na razini zemlje, čini se da je većina tržišta koncentrirana uz prisutnost jednog ili dva glavna igrača. Osim toga, u nekim zemljama, državna poduzeća posjeduju veliki udio na tržištu. Tijekom pandemije COVID-19 željeznički teretni promet igra ključnu ulogu u ovom kritičnom vremenu u povezivanju europskih gospodarstava i održavanju kretanja tereta ([www.researchandmarkets.com](http://www.researchandmarkets.com)).

Europska unija navodi politički cilj da se do 2050. godine manje od 50% teretnog prometa odvija cestovnim prometom (Europska komisija, 2011). Kako to postići teško je političko pitanje koje ovisi kako o tome kako željezničke usluge učiniti dostupnima i konkurentnima, tako i o pronalaženju odgovarajućih financijskih poticaja. Na primjer, Vassallo i sur. (2012.) navode da usluge željezničkog teretnog prometa u Španjolskoj već funkcioniraju uz značajne subvencije ili negativne troškove, kada se zbroje državne naknade, porezi i naknade za infrastrukturu. Istraživanja otkrivaju da su kvaliteta usluge i brza reakcija glavne prepreke većem korištenju željeznice za teretni promet (Harrod, 2019.) ([www.researchandmarkets.com](http://www.researchandmarkets.com)).

U anketi od 133 odgovora od 1000 britanskih poduzeća, ispitanici su izjavili da su se navikli na fleksibilnost i niske cijene cestovnog prijevoza. Feo-Valero i sur. (2011.), u anketi koja je obuhvatila 38 špeditera u Španjolskoj, otkrili su da se željeznica smatra slabom frekventnom s kratkim tranzitnim vremenom i slabom fleksibilnošću. Kvaliteta usluge je vrlo važna, jer željeznica rijetko uživa zatvoreno tržište. Rich i sur. (2011.) u analizi tržišta Skandinavije i Njemačke navode da se gotovo sav (94%) željeznički promet na željezničkom koridoru natječe se s drugim vidovima prometa. Proširenje dosega željezničkih usluga također je važno jer mnogi pošiljatelji nemaju razuman pristup željezničkim uslugama. U istoj studiji, 78% svih prijevoza koji koriste relacije kraće od 500 km imalo je samo jedan izbor, kamion (Harrod, 2019.).

*Rail Freight Forward* je koalicija europskih poduzeća za željeznički prijevoz tereta koje su posvećene drastičnom smanjenju negativnog utjecaja teretnog prometa na planet i mobilnost, kroz inovacije i inteligentniju transportnu kombinaciju. Trenutno se sastoji od 23 člana. Koalicija ima ambiciju povećati modalni udio željezničkog teretnog prometa u Europi sa trenutnih 18% na 30% do 2030. kao makroekonomsko povoljno rješenje za europski rast. Europsko tržište kopnenog prijevoza tereta važan je gospodarski sektor. Utjecaj istog na okoliš i društvo često se podcjenjuje, ali je golem: svake godine prouzrokuje se 275 milijuna tona emisija CO<sub>2</sub> i 50 000 preuranjenih smrtnih slučajeva (<https://www.railfreightforward.eu/>).

Očekuje se da će sektor rasti za 30% do 2030. godine, a rast obujma će najvjerojatnije imati veliki afinitet prema cestama. Veći modalni udio od 30% željezničkog tereta do 2030. dovest će do 100 milijardi EUR ekonomske dobiti zbog manje vanjskih učinaka, 290 milijuna tona uštedenog CO<sub>2</sub>, 40 000 manje preuranjenih smrti zbog izbjegnuto onečišćenja (<https://www.railfreightforward.eu/>).



#### **4. ISTRAŽIVANJE UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA NA TRŽIŠTU ŽELJEZNIČKOG TERETNOG PRIJEVOZA U REPUBLICI HRVATSKOJ**

U ovom poglavlju predstavljeni su rezultati istraživanja upravljanja odnosima s klijentima na tržištu željezničkog teretnog prijevoza u Republici Hrvatskoj te pregled dosadašnjih istraživanja.

##### **4.1. Pregled postojećih istraživanja**

U Europskoj uniji se više od 80% tokova teretnog prometa odvija cestom koja je dominantan način prijevoza, uglavnom zato što se usluge cestovnog prijevoza tereta smatraju dostupnima, fleksibilnima, prilagodljivima, pouzdanima i pristupačnima (Guglielminetti i sur., 2017.). Cestovni promet je odgovoran za glavne negativne vanjske učinke koji utječu na kvalitetu okoliša i pogodnost za život te pridonosi povećanju zagušenja cesta i stopa nesreća. U tom kontekstu, ciljevi prometne politike Unije ističu kako bi se 30% cestovnog teretnog prometa preko 300 km trebalo prebaciti na druga modalna rješenja kao što su željeznički ili vodeni promet do 2030. godine, a više od 50% do 2050. godine, olakšano učinkovitim i “zelenim” teretnim koridorima (Guglielminetti i sur., 2017.).

Europska prometna politika usmjerena je na uspostavljanje održivog prometnog sustava koji zadovoljava gospodarske, socijalne i ekološke potrebe društva razvijanjem konkurentnog unutarnjeg tržišta za promet kroz otvaranje i liberalizaciju tržišta (Europska komisija, 2009.). Kako bi potaknula konkurenciju i revitalizaciju, Europska komisija je uvela propise za liberalizaciju usluga željezničkog teretnog prometa. Otvaranje tržišta teretnog željezničkog prijevoza, temeljeno je bilo fokusirano na zakonodavstvu Zajednice ili nacionalnim inicijativama, a može se zaključiti kako je rezultiralo povećanim ulaskom konkurenata na tržište, integracijom i osnaživanjem tržišnih aspekata željezničkog prometa. Dakle, tržište prijevoza tereta u Europi pruža željeznici nove prilike za rast koje mogu biti temelj za novu revitalizaciju željeznice. Prema tome, Zaybek (2012.) smatra kako će željezničkim tržištem dominirat nekoliko paneuropskih mrežnih prijevoznika, kao i regionalnih konkurenata. Natjecanje između postojećih igrača bit će zamijenjeno natjecanjem između postojećih i novih igrača. Nova arena natjecanja uključivat će postojeće i nove igrače koji služe atraktivnim tržišnim nišama. Stoga je proces liberalizacije potaknuo postojeća poduzeća da se prilagode novoj ulozi, natječući se s novim sudionicima, uključujući inozemne korporacije (Zaybek, 2012.).

Tržište teretnog prijevoza u Europskoj uniji, uključujući pomorski promet, ostvarilo je 3,824 milijarde tona/km u 2011. godini, čime je zabilježen porast od 25,9% u odnosu na razdoblje 1995.-2011. (tj. +1,4% godišnje) (Guglielminetti i sur., 2017.). S druge strane, tržišni udio željeznice iznosio je 11% i postojano se smanjivao od 2000. godine. Kada se uzme u obzir samo unutarnji teretni promet, zabilježeni prevezeni obujmi iznosili su 2,414 milijardi tona/km u 2011. godini, čime se povećao za 26,3% u razdoblju od 1995. do 2011. godine (tj. +1,5% godišnje). U ovom slučaju, tržišni udio željeznice je naravno viši (17,4% u 2011. godini), ali još uvijek bilježi pad u odnosu na vrijednost od 20,2% u 1995. godini (Guglielminetti i sur., 2017.).

Kao siguran i pouzdan način prijevoza, željeznički teretni prijevoz karakterizira mogućnost prijevoza na velike udaljenosti, prijevoza velikog kapaciteta, što je idealan način prijevoza za rasute materijale. Značajan dio kretanja teretnog prometa obavljaju cestovni kamioni. Usluga teretnih vlakova obično uključuje dvije kategorije vlakova: izvanredne vlakove i redovne vlakove. Radne frekvencije izvanrednog vlaka variraju s potražnjom za teretom. Problem blokiranja ključni je problem izvanrednih vlakova (Zhang i Zhang, 2019.).

Rodanas i suradnici (2017.) navode kako se upravljanje komercijalnih aktivnosti željezničkih kompanija temelji na tzv. sustavima za upravljanje odnosima s klijentima u željezničkom putničkom i teretnom prometu (engl. *railway passenger transport customer relationship management systems* - RPTCRMS). Upravljanje odnosima s kupcima može se analizirati prema četiri dimenzije: a) fokus na ključnog korisnika, b) upravljanje znanjem, c) organizacija upravljanja odnosa s kupcima i d) upravljanje odnosima s kupcima temeljeno na tehnologiji (Rodanas i sur., 2017.).

Ngai i suradnici (2009.) definiraju upravljanje odnosima s kupcima kao skup procesa i sustava koji podržavaju poslovnu strategiju s ciljem uspostavljanja trajnih i profitabilnih odnosa s klijentima poduzeća. Međutim, u literaturi ne postoji prihvaćena definicija CRM-a. Stoga Rodanas i suradnici (2017.) zaključuju kako se CRM može promatrati kao proces akvizicije i zadržavanja klijenata podržan poslovnom inteligencijom kako bi se maksimizirala vrijednost klijenta za poduzeće.

Ciklus aktivnosti koje razvijaju CRM-ovi mora se mjeriti kroz takozvane ključne pokazatelje uspješnosti i koncentrirani su u četiri faze. Rodanas i sur. (2017.) navode da su to:

- Identifikacija kupaca: U ovoj prvoj fazi, fokus je na analizi onog dijela populacije koji može postati potencijalni korisnici usluga određenog željezničkog poduzeća. Osim toga, ova faza uključuje i korisnike koji su prešli na korištenje usluga kod konkurentskih poduzeća i analizira načine na koji se mogu vratiti poduzeću. Procesi analize i segmentacije potencijalnih kupaca su oni koji se provode u ovoj fazi.
- Privlačenje kupaca: Nakon poznavanja različitih segmenata potencijalnih kupaca, poduzeća im nude usluge kako bi ih privukle putem direktnih marketinških akcija. Primjeri izravnog marketinga su: distribucija popusta za korištenje usluga novim kupcima, informacije različitim kanalima kao što je e-pošta, društvene mreže itd.
- Zadržavanje kupaca: U ovoj fazi, ključni pokazatelj uspješnosti koji treba uzeti u obzir je zadovoljstvo korisnika. Za poboljšanje indeksa zadovoljstva provode se: personalizirane marketinške strategije za svaku od skupina kupaca identificiranih unutar poduzeća; programe vjernosti kako bi ih zadržali dulje vrijeme; kao i učinkovito upravljanje potraživanjima. Odluke o ovim komercijalnim akcijama temelje se na tehnikama analize i predviđanja ponašanja korisnika.
- Razvoj kupaca: Kako bi se povećala količina i vrijednost izvršenih usluga, kao i očekivana korist kupaca, provodi se analiza životnog ciklusa kupaca u poduzeću.

Tyrinopoulos i Antoniou (2008.) usredotočili su se na percepciju putnika o učinku i zadovoljstvu korištenja željezničkih usluga. Ispitano je pet tranzitnih sustava koji koriste tri različita modela prijevoza (autobus, trolejbus i željeznica/metro) u dva glavna grada u Grčkoj, Ateni i Solunu. Analiza je pokazala da bi dobro koordinirano operativno prometno okruženje trebalo biti primarni cilj kreatora politike u Ateni, nakon čega slijede drugi atributi kvalitete kao što su učestalost usluga i pristupačnost. U Solunu bi jedini prijevoznik trebao uključiti u svoje planove politike trenutne korektivne mjere koje se odnose na učestalost usluge, vrijeme čekanja i attribute čistoće vozila (Tyrinopoulos i Antoniou 2008.).

Chou i Kim (2009.) istraživali su izravne učinke, neizravne učinke i međudnose između kvalitete usluge, korporativnog imidža, zadovoljstva klijenta, pritužbi i lojalnosti putnika vezano za željeznički teretni prijevoz na Tajvanu. Studija je pokazala da kvaliteta usluge ima izravan i pozitivan učinak na korporativni imidž i zadovoljstvo klijenata, korporativni imidž ima izravan i pozitivan učinak na zadovoljstvo klijenata, a zadovoljstvo klijenta ima izravan i pozitivan učinak na lojalnost klijenata.

Eboli i Mazzula (2009.) predložili su indeks temeljen na perspektivi korisnika za procjenu kvalitete usluge prijevoza. Indeks, nazvan Heterogeni indeks zadovoljstva korisnika, inspiriran je tradicionalnim Indeksom zadovoljstva korisnika, ali uzima u obzir heterogenost među prosudbama korisnika o različitim aspektima usluge. Preporučeni Indeks omogućuje praćenje kvalitete usluge, prepoznavanje uzroka koji dovode do zadovoljstva ili nezadovoljstva korisnika te razvoj strategije za poboljšanje kvalitete usluge.

Može se primijetiti kako su marketinške aktivnosti uvelike bile zanemarene u željezničkom prijevozu. Naime, željeznička industrija oduvijek je imala visoku uključenost javnog sektora i imala je monopolistički karakter. U mnogim zemljama, željeznice su u vlasništvu i pod upravom javnog sektora. Međutim, i željeznice u javnom i privatnom vlasništvu obično su podvrgnute određenoj državnoj kontroli - određivanje cijena, ulazak i izlazak s tržišta (obveze održavanja linija otvorenima i pružanja usluga), financijske strukture, računovodstvenih metoda, vertikalnih odnosa poput onih između infrastrukture i rada vlakova, pravila rada i sl. Tijekom proteklih 30 godina stručnjaci su sve više dovodili u pitanje težak teret ekonomske regulacije. Propisi koji su nekoć štitali nacionalne monopole u nekim su zemljama zamijenjeni propisima koji otvaraju pristup infrastrukturi trećim stranama (Svjetska banka, 2017.).

Ovi suprotni trendovi najočitiji su u Europskoj uniji gdje je liberalizacija željezničkog tržišta popraćena opsežnim propisima za uspostavu ne diskriminirajućeg tržišta. U principu, najbolji regulator je tržište, što znači da ekonomska regulacija treba biti korištena samo za ispravljanje tržišnih nedostataka, na primjer, ako nema konkurencije. Regulaciju treba koristiti oprezno, jer može izazvati neželjene posljedice onima koje je osmišljena da ih zaštiti. Na primjer, u mnogim su zemljama regulirane cijene postavljene ispod cijene. Kratkoročno se čini da to koristi korisnicima, ali dugoročno gledano željeznička imovina i usluge pogoršat će se jer će cijene koje su postavljene na niže od povrata troškova obeshrabriti ili čak spriječiti željezničke kompanije u dugoročnim ulaganjima, a mogle bi čak uzrokovati i stečajeve. Stoga će propisi koji djeluju protiv dugoročne financijske održivosti željeznica također na kraju naštetiti korisnicima. Reforma željeznice može uključivati promjene u vlasništvu ili upravljanju željeznicom, institucionalnim i organizacijskim strukturama i sustavima upravljanja, a što će posljedično imati implikacije i na marketinške aktivnosti željezničkih poduzeća. Ove promjene mogu zahtijevati promjene u obliku ekonomske regulacije. Na primjer, uvođenje pristupa trećih strana stvara potrebu za reguliranjem ponašanja poduzeća za opskrbu infrastrukturom.

Ekonomska regulacija također može uključivati težak zadatak održavanja i razvoja konkurencije u sektoru (Svjetska banka, 2017.).

#### **4.2. Definiranje problema i ciljeva istraživanja**

Istraživanje je provedeno tehnikom intervjua u siječnju i veljači 2023. godine. Intervju je proces komunikacije između dva ili više ljudi, u kojem jedna osoba (intervjuer) postavlja pitanja, dok druga osoba (intervjuirani) odgovara na ta pitanja. Intervju može biti formalan ili neformalan, strukturiran ili nestrukturiran, a može se provoditi u različitim kontekstima, kao što su posao, istraživanje, medijske kampanje, itd. Za potrebe rada intervjuirano je 5 prodajnih predstavnika HŽ Carga d.o.o. i jedan referent poduzeća Transagent d.o.o. Intervjui su se provodili uživo s predstavnicima navedenih poduzeća. Ciljevi istraživanja u ispitati u kojoj mjeri su CRM sustavi implementirani u poduzećima, saznati koliko su djelatnici upoznati s CRM sustavom, prepoznaju li važnost CRM sustava te pridaje li poduzeće u kojem su zaposleni dovoljnu pozornost sustavu upravljanja odnosima s klijentima.

#### **4.3. Analiza rezultata istraživanja**

U nastavku se nalaze rezultati i odgovori dobiveni dubinskih intervjua provedenih putem intervjuiranja ispitanika, uz tablični prikaz u kojem se nalaze tekstualna objašnjenja i kratki zaključak. Za svako pitanje prikazan je odgovor svakog ispitanika uz kratku usporedbu odgovora. Prvi ispitanik je djelatnik Transagenta, a ostalih pet su zaposlenici HŽ Carga. Radna pozicija, naziv poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni te broj godina radnog staža, predstavljeni su u tablici 2.

Tablica 2. Radna pozicija, naziv poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni broj godina radnog staža

<b>ISPITANICI</b>	<b>NAZIV PODUZEĆA</b>	<b>RADNA POZICIJA</b>	<b>RADNI STAŽ (godina)</b>
Ispitanik 1	Transagent d.o.o.	Referent	10
Ispitanik 2	HŽ Cargo	Prodajni predstavnik (prodaja usluga, intermodalni poslovi, uvozno/izvozni poslovi, carinjenje, izdavanje naloga za fakturiranje, izrada statistika, komunikacija s klijentima)	4
Ispitanik 3	HŽ Cargo	Prodajni predstavnik Inter-modalni prijevoz (uvoz/ izvoz, carinske formalnosti, izdavanje ponuda, statistika, operativni poslovi)	9
Ispitanik 4	HŽ Cargo	Prodajni predstavnik. Komunikacija s kupcima, izrada ponuda i tarifa.	7
Ispitanik 5	HŽ Cargo	Prodajni predstavnik.	11
Ispitanik 6	HŽ Cargo	Prodajni predstavnik – izdavanje ponuda, carinske formalnosti, izvoz i uvoz, priprema dokumentacije	3

Izvor: primarno istraživanje

Najveći broj ispitanika zaposlen je u HŽ Cargo, na poziciji prodajnog predstavnika, a prosječni radni staž im je 7,33 godine.

Tablica 3. Stavovi ispitanika o definiranju CRM-a

<b>ISPITANICI</b>	<b>ODGOVOR</b>
Ispitanik 1	Konstantna komunikacija s kupcima, pružanje kvalitete, empatija, sposobnost pravovremenog reagiranja i rješavanje problema.
Ispitanik 2	Implementacija različitih grana poslovanja kroz softverske programe u cilju poboljšanja organizacije i komunikacije s klijentima radi postizanja povećanja prihoda.
Ispitanik 3	Proces u kojemu organizacija odlučuje na koji način se odnositi prema poslovnim partnerima, uzimajući u obzir relevantne poslovne podatke koji su u tom trenu dostupni
Ispitanik 4	Kvalitetna suradnja s klijentom, brzo odgovaranje na njihove upite, rješavanje problema čim se pojave.
Ispitanik 5	Uspostavljanje kvalitetnih odnosa, redovna komunikacija s klijentima, anticipiranje njihovih potreba.
Ispitanik 6	CRM je skup alata za upravljanje poslovanjem i odnosima s klijentima, te s njima povezuje svoje poslovne procese.

Izvor: primarno istraživanje

U Tablici 3 može se uočiti kako svi ispitanici imaju različite perspektive i naglašavaju različite aspekte CRM-a. Međutim, zajednički im je naglasak na važnosti komunikacije s klijentima, kvalitetnoj suradnji, brzom odgovaranju na zahtjeve i rješavanju problema, te stvaranju dugoročnih odnosa s klijentima. Zatim se ispitanike pitalo koristi li njihovo poduzeće CRM, njihova poslovna pozicija ili dio posla koji obavljaju vezan za CRM i način na koji se očituje primjena CRM-a u njihovom poduzeću. Rezultati su predstavljeni na sljedećoj tablici.

Tablica 4. Stavovi ispitanika o postojanju CRM-a u poduzeću i način na koji se primjenjuje

<b>ISPITANICI</b>	<b>KORIŠTENJE CRM SUSTAVA U PODUZEĆU</b>	<b>POSLOVNA POZICIJA VEZANA ZA CRM</b>	<b>NAČIN NA KOJI SE OČITUJE PRIMJENA CRM-A U NJHOVOM PODUZEĆU</b>
Ispitanik 1	Da	Operativni dio posla u sklopu moje pozicije direktno utječe na odnos sa kupcem s obzirom na zahtjevnost traženog posla od strane kupca, što direktno rezultira (ne)zadovoljstvom	Zadovoljstvom kupaca
Ispitanik 2	Da	Teoretski gledano u slučaju implementacije softvera CRM poslovi koje moj odjel obavlja vezali bi se za prodaju, prikupljanje relevantnih podataka i odnos s kupcima (support telefonskim putem i e-mailom).	Trenutno se ne primjenjuje CRM softver u poduzeću.
Ispitanik 3	Koristi dijelove CRM-a iako ne i implementirani program ili nešto slično	Razgovori i sastanci sa komitentima za koje sam zadužen, razmjena podataka relevantnih za poslovanje i obostranu korist, izrada budućih planova poslovanja u zajedničkoj suradnji.	Ne znam
Ispitanik 4	Ne kao zasebni softver	Svakodnevna komunikacija s kupcima.	Redovno komuniciranje s kupcima.
Ispitanik 5	Ne	U direktnoj svakodnevnoj komunikaciji s kupcima.	Redovna komunikacija sa kupcima, brzo odgovaranje na upite.
Ispitanik 6	Koristi pojedine dijelove, ali ne i cijeli sustav	Komunikacija s kupcima, praćenje tržišta, razmjena podataka i novih informacija s kupcima.	CRM nije implementiran kao program, ne radi se o važnom dijelu poduzeća

Izvor: primarno istraživanje

Prema rezultatima iz Tablice 4 vidljivo je kako većina ispitanika prepoznaje važnost CRM-a u poslovanju i ima iskustva u nekoj vrsti primjene, bilo kroz upotrebu CRM sustava ili kroz njegove osnovne principe. Stavovi se uglavnom slažu u naglašavanju redovne komunikacije s kupcima, razmjene podataka i rješavanja problema. Međutim, postoje i neki ispitanici koji ne primjenjuju CRM sustav ili ne smatraju CRM važnim dijelom poduzeća.

Tablica 5. Stavovi ispitanika, o važnosti te prednostima i nedostacima CRM-a

IME ISPITANIKA	VAŽNOST CRM-A	PREDNOSTI I NEDOSTATCI CRM-A
Ispitanik 1	Trenutno se ne primjenjuje CRM softver u poduzeću.	Pretpostavka je da bi prednost bila brži pristup svim potrebnim podacima koji se trenutno vode kroz razne statistike, excel tablice, razne vrste evidencija i sl. Nedostatak se može očitovati kroz nepotpuno unošenje svih potrebnih parametara čime bi se dovelo do netočnih smjernica za upravljanje s poslovima prodaje.
Ispitanik 2	Nije implementiran kao program tako da se ne radi o važnom dijelu poslovanja firme ili odnosa prema kupcima.	Rekao bih da prednosti imaju jedino ogromne organizacije u kojima ne postoji drugi način dolaženja do potrebne informacije. Nedostatak je ogromna količina podataka koje je potrebno unositi i konstantno pratiti, potrebno je dobro „izvagati“ da li je firmi CRM uopće potreban ili ga uvodi iz razloga moderniziranja bez ikakve realne koristi.
Ispitanik 3	Zbog toga što je tržište liberalizirano i imamo puno konkurenata	Ne znam
Ispitanik 4	Bavimo se uslužnom djelatnošću i radimo na liberaliziranom tržištu	Ne znam
Ispitanik 5	Ne znam	Prednosti – efikasnije predviđanje potreba kupaca, predviđanje profitabilnosti, poboljšanje odnosa s kupcima, usmjerenost prema kupcima. Nedostaci – rezultati nisu odmah vidljivi, ne prilagođavanje internih funkcija i poslovnih jedinica.

Izvor: primarno istraživanje

U Tablici 5 vidljivo je kako ispitanici imaju različite perspektive o važnosti CRM-a. Neki prepoznaju prednosti kao što su bolje razumijevanje kupaca, povećanje prodaje i poboljšanje odnosa, dok drugi ističu nedostatke poput brzih promjena na tržištu i velike količine podataka koju je potrebno pratiti. Dio ispitanika nije iznio izričite stavove o važnosti i prednostima/nedostacima CRM-a.



Tablica 6. Stavovi ispitanika o pridavanju važnosti sustavu upravljanja odnosima s kupcima i što su prema njihovom mišljenju ključni izazovi kod uspješnog CRM-a

ISPITANIK	PRIDAVANJE VAŽNOSTI CRM-U	KLJUČNI IZAZOVI USJEŠNOG CRM-A
Ispitanik 1	Sustav upravljanja kupcima je od iznimne važnosti uspješnog poslovanja, direktno utječe na prihode/profit	Stalno praćenje tržišta, spremnost na promjene
Ispitanik 2	Da, zadovoljni kupci su temelj poslovanja i oni su presudni za uspješno poslovanje.	Ispravnost unesenih podataka, redovito ažuriranje svih potrebnih informacija, edukacije za korištenje sustava.
Ispitanik 3	I da i ne, potrebno je sagledati da li se radi o strateškom partneru bez kojega se ne može, u tom slučaju je vrlo bitno, ukoliko se radi o partneru za kojega se isto ne može tvrditi bitnija je dobra i konkurentna cijena i zadovoljstvo klijenta procesom nego li isključivo dobar ili prijateljski odnos sa klijentom	Održavanje baze podataka i kvalificiranje ljudi za korištenje CRM-a
Ispitanik 4	Da. Zbog toga što je tržište liberalizirano i imamo puno konkurenata	Ne znam.
Ispitanik 5	Da. Bavimo se uslužnom djelatnošću i radimo na liberaliziranom tržištu.	Ne znam.
Ispitanik 6	Pridajemo veliku važnost u upravljanju odnosa s kupcima, pazimo na njihove želje, kao i na naše mogućnosti da te želje uvažimo na obostrano zadovoljstvo.	Bitno je imati ažuriranu bazu podataka, te ljude koji taj sustav znaju koristiti.

Izvor: primarno istraživanje

Općenito, ispitanici prepoznaju važnost CRM-a za uspješno poslovanje, ali imaju različite perspektive i prioritetne izazove vezane uz njegovu implementaciju. Ključni izazovi koji se spominju uključuju praćenje tržišta, ažuriranje podataka, edukaciju korisnika, održavanje baze podataka i kvalifikaciju osoblja za korištenje sustava.

Tablica 7. Stavovi ispitanika o utjecaju pristupanja Hrvatske Europskoj uniji na odnos prema upravljanju odnosima s kupcima

ISPITANIK	UTJECAJ PRISTIPA RH U EU	POSTOJANJE RAZLIKA U CRM-U, U ŽELJEZNIČKOM PUTNIČKOM I TERETNOM PROMETU
Ispitanik 1	Osobno smatram da ulazak Hrvatske u EU ne utječe bitno na odnos prema upravljanju prema odnosu s kupcima.	Transagent ne posluje sa putničkim željezničkim prijevozom.
Ispitanik 2	Nije bilo promjene (eventualno što više nalozi za plaćanje ne idu u kunama nego u eurima za unutarnji promet).	Nema, sve grane imaju svoju vrstu klijenata i u svim granama je važno prodati uslugu i potruditi se da klijent bude zadovoljan time što je kupio.
Ispitanik 3	Pristupanje u EU nije promijenilo upravljanje odnosima.	Pretpostavka je da ima, iako nikada nisam radila na prijevozu putnika, mišljenja sam da je, kada se radi o putnicima, puno kompliciranije sve provoditi, puno je više komunikacije i povratnih informacija koje mogu biti bitno različite.
Ispitanik 4	Nakon ulaska u EU, na tržištu se pojavilo nekoliko operatera koji su uz dovođenje novih tereta počeli i preuzimati klijente HŽ Carga te smo počeli gubiti terete i padao nam je tržišni udio.	Putnički promet nije liberaliziran, upravljanje odnosima s klijetima svakako je drugačije nego u teretnom prijevozu.
Ispitanik 5	Pristupanjem EU tržište željezničkog teretnog prijevoza je liberalizirano, te se od 2016. godine na tržištu pojavilo nekolicina novih teretnih operatera. HŽ Cargo je izgubio status monopolista i morao je uložiti dodatne napore kako bi zadržao klijente.	Željeznički putnički promet nije liberaliziran, tako da ako netko želi putovati vlakom ima na raspolaganju samo jednu opciju, a to je HŽ Putnički prijevoz. Tako da je upravljanje odnosima s klijetima svakako drugačije nego u teretnom prijevozu.
Ispitanik 6	Pristupanje RH u EU nije promijenilo naš odnos prema kupcima.	Iako nikad nisam radio u putničkom dijelu, smatram da zaposlenici u putničkom prometu moraju puno više komunicirati te imaju više informacija koje moraju obraditi

Izvor: primarno istraživanje

Stavovi ispitanika iz tablice 7 odnose se na utjecaj pristupanja Hrvatske Europskoj uniji na odnos prema upravljanju odnosima s kupcima, kao i na moguće razlike u sustavu upravljanja odnosima s klijentima u željezničkom putničkom i teretnom prometu. Ispitanici imaju različite stavove o utjecaju pristupanja Hrvatske Europskoj uniji na odnos prema upravljanju odnosima s kupcima. Neki smatraju da ulazak u EU nije bitno utjecao na taj odnos, dok drugi primjećuju promjene, posebno u kontekstu liberalizacije tržišta i pojavom novih konkurenata. Također,

postoje pretpostavke da postoji razlika u sustavu upravljanja odnosima s klijentima između željezničkog putničkog i teretnog prometa. Ispitanici navode da putnički promet zahtijeva više komunikacije, obrade informacija i povratnih informacija od strane zaposlenika u usporedbi s teretnim prometom. Ovi stavovi ukazuju na potencijalne promjene u pristupu upravljanju odnosima s kupcima nakon pristupanja EU-u, posebno u kontekstu liberalizacije tržišta i konkurencije. Različiti sektori željezničkog prometa mogu zahtijevati prilagođavanje i specifične strategije upravljanja odnosima s klijentima kako bi se zadovoljile potrebe različitih skupina klijenata. Ukupno gledano, ovi stavovi pružaju uvid u percepciju ispitanika o utjecaju EU na upravljanje odnosima s kupcima te naglašavaju potencijalne razlike u sustavima upravljanja između različitih sektora željezničkog prometa.

Tablica 8. Upoznatost ispitanika s 4 komponente upravljanja odnosima s klijentima i ključnim pokazateljima uspješnosti u odnosu s klijentima u željezničkom prometu

<b>ISPITANIK</b>	<b>POZNAVANJE ČETIRI KOMPONENTE UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA U ŽELJEZNIČKOM PROMETU</b>	<b>POZNAVANJE KLJUČNIH POKAZATELJA USPJEŠNOSTI U ODNOSU S KLIJENTIMA U ŽELJEZNIČKOM PROMETU</b>
Ispitanik 1	Poznavanje materije, tržišta, povijest kupovine i kupovnih navika te konstantno usavršavanje i učenje.	Ključni pokazatelji su poznavanje materije te poznavanje kupčevih navika.
Ispitanik 2	Prepoznavanje potrebe klijenta i ponuda odgovarajuće usluge; komunikacija s klijentima i support; kvalitetno odrađivanje usluge i zadovoljstvo klijenta.	Produljivanje ugovora iz godine u godinu i širenje broja zadovoljnih klijenata.
Ispitanik 3	Ne znam.	Dugogodišnji ugovori, zajednički planovi, otvaranje novih pravaca i ruta.
Ispitanik 4	Komunikacija, rješavanje problema, predviđanje budućih potreba.	Povećanje prihoda.
Ispitanik 5	Redovna komunikacija, brzo rješavanje upita, brzo rješavanje problema.	Povećanje prevezenih tona.
Ispitanik 6	Ne znam.	Otvaranje novih dionica, dugogodišnji ugovori, zadovoljstvo klijenata.

Izvor: primarno istraživanje

Prema rezultatima iz tablice 8 vidljivo je kako ispitanici imaju različite razine poznavanja četiri komponente upravljanja odnosima s klijentima u željezničkom prometu. Neki ispitanici navode konkretne komponente poput prepoznavanja potreba klijenta, komunikacije s klijentima, kvalitetnog obavljanja usluge i promocije. Drugi nisu upoznati s tim komponentama ili nisu dali specifične odgovore. Također, ispitanici imaju različito znanje o ključnim pokazateljima

uspješnosti u odnosu s klijentima u željezničkom prometu. Neki navode povećanje prihoda, povećanje prevezenih tona, produljivanje ugovora iz godine u godinu i širenje broja zadovoljnih klijenata. Drugi nisu dali specifične odgovore ili nisu upoznati s tim pokazateljima. Ovi odgovori ukazuju na različitu razinu znanja i svijesti o komponentama i ključnim pokazateljima uspješnosti u odnosu s klijentima u željezničkom prometu među ispitanicima. To može ukazivati na nedovoljno informiranje ili nedostatak svijesti o važnosti tih faktora za uspješno upravljanje odnosima s klijentima.

Ukupno gledano, ovi odgovori pružaju uvid u percepciju i znanje ispitanika o komponentama i ključnim pokazateljima uspješnosti u odnosu s klijentima u željezničkom prometu te ukazuju na potrebu za dodatnom edukacijom i informiranjem o tim aspektima.

Temeljem rezultata prikazanih u Tablici 9 vidljivo je kako ispitanici imaju različito razumijevanje koraka i stavova u primjeni CRM-a. Neki ispitanici navode korake poput strategije upravljanja, marketinga i edukacije zaposlenika kao ključne elemente u primjeni CRM-a. Drugi nisu dovoljno upoznati s programskim dijelom CRM-a, ali ističu važnost pristupačnosti i povratnih informacija prema klijentima.

Tablica 9. Stavovi ispitanika o tome smatraju li da njihovo poduzeće pridaje dovoljnu pozornost sustavu upravljanja odnosima s klijentima te objašnjenje koraka I stavova u primjeni CRM-a

<b>ISPITANIK</b>	<b>KORACI I STAVOVI U PRIMJENI CRM-A</b>	<b>STAV ISPITANIKA O POZORNOSTI KOJU NJIHOVO PODUZEĆE PRIDAJE SUSTAVU UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KLIJENTIMA</b>
Ispitanik 1	Strategija upravljanja (organizacijska kultura odnosa sa postojećim i potencijalnim klijentima), marketing (email, društvene mreže, prezentacije na sajmovima).	Transagent kao poduzeće pridodaje dovoljnu pozornost sustavu upravljanja odnosima s klijentima.
Ispitanik 2	Edukacija zaposlenika, ispravnost i količina potrebnih podataka, točne smjernice.	Smatram da poduzeće pridaje poprilično veliku pozornost sustavu upravljanja odnosima s klijentima. Iako poduzeće ne posjeduje CRM softver, svi njegovi dijelovi uključeni su kroz različite poslove/odjele unutar poduzeća.
Ispitanik 3	Nisam dovoljno upoznata s programskim dijelom CRM-a da bih dao kompetentan odgovor	Odnos sa klijentima najbitniji je dio poslovanja, klijent mora znati da ste mu dostupni u svakom trenu i da će od vas dobivati povratne informacije u najkraćem mogućem roku, takav pristup održava se i u našoj organizaciji.
Ispitanik 4	Ne znam.	Da. Ako će biti mogućnosti trebalo bi razmisliti o uvođenju CRM softvera.
Ispitanik 5	Ne znam.	Da, u skladu s trenutnim mogućnostima. U budućnosti bi trebalo razmisliti o uvođenju CRM softvera.
Ispitanik 6	Ne znam.	Smatram da HŽ Cargo pridaje veliku pozornost sustavu upravljanja odnosima s kupcima, brinemo se o zadovoljstvu naših klijenata, njihovim zahtjevima i željama. Trudimo se pružiti im najbolju moguću uslugu, jer zadovoljan klijent je najbolji klijent.

Izvor: primarno istraživanje

Također, ispitanici imaju različite stavove o tome pridaje li njihovo poduzeće dovoljnu pozornost sustavu upravljanja odnosima s klijentima. Neki smatraju da njihovo poduzeće pridaje dovoljnu pozornost i već ima određene strategije i pristupe ugrađene u poslovne procese. Drugi nisu sigurni ili smatraju da bi poduzeće trebalo razmotriti uvođenje CRM softvera kako bi unaprijedilo upravljanje odnosima s klijentima. Općenito, ovi odgovori ukazuju na različite razine svijesti i angažmana poduzeća u upravljanju odnosima s klijentima. Dok neki ispitanici smatraju da poduzeće već pridaje dovoljnu pozornost CRM-u, drugi prepoznaju potrebu za

daljnjim poboljšanjem i uvođenjem naprednih CRM alata. To može ukazivati na potrebu za kontinuiranim razvojem i usavršavanjem pristupa upravljanju odnosima s klijentima kako bi se osigurala visoka razina uspješnosti i zadovoljstva klijenata.

#### **4.4. Diskusija i implementacija rezultata istraživanja**

Istraživanje je pokazalo da ispitanici nisu u potpunosti upoznati sa značajkama CRM-a. Zaposlenik Transagent d.o.o. poduzeća je dobrim djelom upoznat s CRM sustavom. Naveo je, nedvosmisleno, za razliku od ispitanika HŽ Carga do.o.o., kako njegovo poduzeće koristi CRM i dodaje kako je to važan dio svakog uspješnog poslovanja koji rezultira zadovoljstvom kupaca, te u konačnici profitom. Ispitanici HŽ Carga d.o.o. nisu u potpunosti sigurni postoji li i u kojoj se mjeri primjenjuje CRM. Ispitanici nisu upoznati sa CRM sustavom iz raznih razloga. Jedno od mogućih objašnjenja je da možda nisu bili pravilno obučeni o tome kako ga koristiti, bilo zbog nedostatka resursa ili vremenskih ograničenja. Nadalje, mogu biti otporni na promjene ili možda ne vide vrijednost u korištenju CRM sustava, osobito ako su u prošlosti bili uspješni koristeći druge metode. Još jedan mogući čimbenik je da CRM sustav možda nije bio učinkovito integriran u tijek rada organizacije ili možda nije jednostavan za korištenje, što otežava navigaciju i korištenje. Također mogući razlog je i to što je donedavno (do ulaska Hrvatske u EU) HŽ Cargo imao monopol na tržištu. U konačnici, razlozi zašto ispitanici možda nisu upoznati sa CRM sustavom mogu varirati, ali je važno da organizacije osiguraju odgovarajuću obuku i podršku kako bi osigurale da svi zaposlenici, uključujući menadžere, mogu učinkovito koristiti sustav do njegovog punog potencijala.

Prvi intervju je obavljen s referentom tvrtke Transagent d.o.o. Na svom radnom mjestu radi 10 godina. Upravljanje odnosima s kupcima (CRM) definira su kao stalnu komunikaciju s kupcima, pružanje kvalitetne usluge, empatije, pravovremene reakcije i sposobnosti rješavanja problema. Navodi kako Transagent d.o.o koristi CRM, a njegove operativne dužnosti izravno utječu na odnose s klijentima. Implementacija CRM-a u njegovoj tvrtki ogleda se u zadovoljstvu korisnika, što je ključno za uspjeh svakog poslovanja. Ključne prednosti CRM-a prema ovom sugovorniku su učinkovito predviđanje potreba kupaca na temelju povijesti kupovine, prepoznavanje zahtjeva kupaca, predviđanje profitabilnosti, poboljšani odnosi s kupcima i povećana prodaja. Nedostaci uključuju brze tržišne promjene, konkurenciju i emocionalno razmišljanje kupaca. Ovaj zaposlenik smatra da je CRM ključan za uspješno poslovanje jer izravno utječe na prihode i dobit. Ključni izazovi za uspješan CRM su kontinuirano praćenje tržišta i prilagodljivost promjenama. Sugovornik ne smatra da je ulazak

Hrvatske u EU bitno utjecao na njihov pristup CRM-u. Postoje razlike u CRM sustavu za putnički i teretni željeznički prijevoz, no Transagent se ne bavi željezničkim prijevozom putnika. Ključni koraci za implementaciju CRM-a su razvijanje strategije upravljanja koja daje prioritet odnosima s klijentima, korištenje marketinških tehnika poput e-pošte, društvenih medija i prezentacija na sajmovima. Sugovornik smatra da Transagent posvećuje dovoljno pozornosti CRM-u i ne vidi potrebu za poboljšanjem u budućnosti.

Ukupno je provedeno i 5 intervjua s prodajnim predstavnicima HŽ Carga. Prvi predstavnik prodaje opisao je njegovu ulogu kao djelatnika koji je zadužen za prodaju usluga, upravljanje intermodalnim i uvozno/izvoznim operacijama, upravljanje carinskim procesima, izdavanje računa, izradu statistike i komunikaciju s klijentima. Ovaj prodajni predstavnik je objasnio da tvrtka koristi program za planiranje resursa poduzeća (ERP) i razmjenu podataka temeljenu na oblaku, ali trenutno ne koristi CRM softver. Na upit o važnosti CRM-a u tvrtki, prodajni predstavnik je kazao kako smatra da su zadovoljni kupci ključni za uspješno poslovanje. Na upit o mogućim prednostima i nedostacima CRM-a, naveo je kako glavna prednost podrazumijeva brži pristup relevantnim podacima, a glavni nedostatak rizik od nepotpunih podataka koji dovode do pogrešnih odluka. Ovaj predstavnik prodaje istaknuo je ključne komponente CRM-a u željezničkom prijevozu, uključujući prepoznavanje potreba kupaca, komunikaciju i pružanje podrške, pružanje visokokvalitetnih usluga i prezentiranje tvrtke potencijalnim novim kupcima. Na kraju, ovaj prodajni predstavnik iskazao je stajalište o izazovima i prednostima pristupanja EU, napominjući da to nije značajno utjecalo na njihov pristup CRM-u. Općenito, naglasio je važnost jakih odnosa s kupcima i učinkovitu komunikaciju kao temelj za uspjeh poslovanja.

Drugi prodajni predstavnik HŽ Carga d.o.o. naveo je da se bavi izdavanjem ponuda, izvozom i uvozom te pripremom dokumentacije. Ima tri godine iskustva u tom poslu. Na upit o CRM-u, definirao ga je kao skup alata za upravljanje poslovanjem i odnosima s klijentima, ali je naveo da njegova tvrtka koristi pojedine dijelove, ali ne i cijeli sustav. Njegov posao je vezan za CRM kroz komunikaciju s kupcima, praćenje tržišta i razmjenu podataka i novih informacija s kupcima. Ključne prednosti CRM-a su, po njegovom mišljenju, efikasnije predviđanje potreba kupaca, predviđanje profitabilnosti, poboljšanje odnosa s kupcima i usmjerenost prema kupcima, a nedostaci su da rezultati nisu odmah vidljivi. Potvrdio je da njegova tvrtka pridaje veliku važnost u upravljanju odnosima s kupcima te da su ključni izazovi uspješnog CRM-a ažurirana baza podataka i ljudi koji znaju koristiti sustav. Ispitanik smatra da pristupanje RH u

EU nije promijenilo odnos prema kupcima. Misli da HŽ Cargo pridaje veliku pozornost sustavu upravljanja odnosima s kupcima i trudi se pružiti najbolju moguću uslugu.

Treća intervjuirana osoba također radi kao prodajni predstavnik i u tvrtki je već sedam godina. Njegove odgovornosti uključuju intermodalni transport, uvoz/izvoz, carinske formalnosti, pripremu ponuda, statistiku, operativne zadatke, između ostalog. Na upit da definira upravljanje odnosima s kupcima (CRM), opisao ga je kao proces u kojem organizacija odlučuje kako će se odnositi prema poslovnim partnerima uzimajući u obzir relevantne poslovne podatke dostupne u tom trenutku. Iako tvrtka koristi dijelove CRM-a, poput razmjene podataka s klijentima i izrade budućih poslovnih planova u suradnji s njima, nemaju implementiran program niti nešto slično. Ovaj sugovornik smatra da je CRM neophodan samo u vrlo velikim organizacijama gdje ne postoji drugi način pristupa traženim informacijama. Nedostatak korištenja CRM sustava vidi u velikoj količini podataka koje je potrebno unositi i kontinuirano pratiti. Stoga je ključno utvrditi treba li poduzeće CRM ili ga implementira isključivo u svrhu modernizacije bez stvarnih koristi. Na pitanje o važnosti CRM-a, odgovorio je da ovisi o tome je li partner strateški bez kojeg tvrtka ne može poslovati. Prema ovom sugovorniku, ključni izazovi uspješnog CRM sustava su održavanje baze podataka i osposobljavanje ljudi za korištenje CRM-a. Ne vidi razliku između CRM sustava u putničkom i teretnom prijevozu, ali smatra da je putničkim prijevozom kompliciranije upravljati zbog više razine komunikacije i različitih povratnih informacija. Sugovornik nije dovoljno upoznat s programskim dijelom CRM-a da bi dao kompetentan odgovor o kritičnim koracima u implementaciji CRM sustava. O tome posvećuje li tvrtka dovoljno pažnje CRM-u, ne može dati definitivni odgovor. Ipak, vidi prilike za poboljšanje u upravljanju bazom podataka i kvalificiranju ljudi za korištenje CRM-a.

Četvrta intervjuirana osoba također radi kao prodajni predstavnik, što uključuje komunikaciju s kupcima, kreiranje ponuda i tarifa. Na ovoj poziciji radi devet godina. Na pitanje kako definira CRM, navodi kako isti predstavlja kvalitetnu suradnju s kupcem, brz odgovor na upite i brzo rješavanje problema. Ovaj sugovornik otkriva da njegova tvrtka ne koristi CRM kao poseban softver. No, svakodnevno komuniciraju s korisnicima, što je vezano uz CRM. Napominje i kako je redovita komunikacija s korisnicima jedan od načina implementacije CRM-a u njihovu tvrtku. Na pitanje kolika je važnost CRM-a u njihovoj tvrtki, sugovornik navodi da je tržište liberalizirano, a imaju mnogo konkurencije. Stoga je CRM ključan za zadržavanje kupaca. Sugovornik zatim razlikuje CRM u putničkom i teretnom prijevozu te prepoznaje komunikaciju, rješavanje problema i predviđanje budućih potreba kao ključne komponente



CRM-a u željezničkom prometu. Napominje i da je ključni pokazatelj uspješnosti u odnosima s kupcima povećanje prihoda. Na pitanje koji su ključni koraci u implementaciji CRM-a, sugovornik odgovara da ne zna.

Peti prodajni predstavnik HŽ Carga d.o.o. naveo je kako je njegov posao primanje zahtjeva i izdavanje predrachuna za usluge prijevoza, dnevna komunikacija s kupcima te kreiranje tarifa za prijevoz. Na pitanje o upravljanju odnosima s kupcima (CRM), sugovornik ga definira kao uspostavljanje kvalitetnih odnosa, redovitu komunikaciju s kupcima i predviđanje njihovih potreba. Navodi da HŽ Cargo nema poseban CRM softver, ali im je neposredna svakodnevna komunikacija s kupcima važan dio posla. Sugovornik napominje kako HŽ Cargo radi u uslužnom sektoru i posluje na liberaliziranom tržištu, stoga je CRM važan za održavanje odnosa s kupcima i pravovremeno rješavanje njihovih potreba. Sugovornik napominje da je ulaskom Hrvatske u EU liberalizirano tržište željezničkog prijevoza tereta, a HŽ Cargo je izgubio monopolski status. Sugovornik razlikuje CRM u željezničkom teretnom i putničkom prometu, gdje prijevoz putnika nije liberaliziran, a postoji samo jedna opcija za putovanje vlakom, HŽ Putnički prijevoz. Od komponenti CRM-a u željezničkom prometu sugovornik ističe redovitu komunikaciju i brzo rješavanje problema. Na kraju, sugovornik smatra da HŽ Cargo CRM-u pridaje dovoljnu pozornost s obzirom na trenutne mogućnosti, ali predlaže uvođenje CRM softvera u budućnosti kako bi se poboljšalo upravljanje odnosima s korisnicima.

#### **4.5. Preporuke za menadžere**

Menadžeri bi prvo trebali razumjeti potrebe svog poslovanja prije implementacije CRM sustava. Važno je CRM sustav uskladiti s poslovnim ciljevima i procesima koje treba automatizirati ili unaprijediti. Sve zainteresirane strane, uključujući prodajne predstavnike i agente korisničke službe, trebaju biti uključene u proces planiranja i implementacije CRM sustava. To osigurava da je sustav široko prihvaćen i korišten u cijeloj organizaciji. Menadžeri bi trebali pružiti sveobuhvatnu obuku svom timu kako bi bili sigurni da razumiju kako učinkovito koristiti CRM sustav. To će im pomoći da maksimalno iskoriste značajke sustava i poboljšaju svoju produktivnost. Kvaliteta podataka ključna je za uspjeh CRM sustava. Menadžeri bi trebali poticati svoj tim da unese točne i potpune informacije u sustav, što će poboljšati točnost profila kupaca, segmentaciju i analitiku. Neophodno je redovito praćenje i optimizacija CRM sustava. Menadžeri bi trebali koristiti analitičke alate i alate za izvješćivanje kako bi stekli uvid u ponašanje kupaca i pratili metriku učinka te optimizirali sustav na temelju svojih nalaza.

## 5. ZAKLJUČAK

Upravljanje odnosima s klijentima u željezničkom teretnom prijevozu ima svoje specifičnosti i izazove. Poduzeća u tom sektoru trebaju razviti strategije, procese i alate koji omogućuju učinkovito upravljanje odnosima s klijentima, pravovremeno rješavanje problema i pružanje visokokvalitetnih usluga. Upravljanje odnosima s klijentima u željezničkom teretnom prijevozu zahtijeva educiranost zaposlenika, pravovremenu komunikaciju, brzo rješavanje upita i problema te kontinuirano praćenje i analizu potreba klijenata. Uvođenje CRM softvera može biti korisno za organiziranje i praćenje svih aspekata odnosa s klijentima, ali nije nužno za pridavanje pozornosti tom području. Važno je da poduzeća imaju jasnu strategiju i smjernice te da osoblje posjeduje potrebne vještine i znanje.

Na temelju rezultata provedenog primarnog istraživanja, može se zaključiti kako su ispitanici svjesni važnosti upravljanja odnosima s klijentima u željezničkom teretnom prijevozu, ali različito ocjenjuju pridavanje pozornosti tom području u njihovim poduzećima. Neki smatraju da njihova poduzeća već pridaju dovoljnu pažnju, dok drugi vide potencijal za unaprjeđenje i razmišljaju o uvođenju CRM softvera. Nadalje, primjećuju da je članstvo Hrvatske u Europskoj uniji imalo utjecaja na odnose s klijentima, posebno u teretnom prijevozu. Liberalizacija tržišta dovela je do povećane konkurencije, gubitka tržišnog udjela i potrebe za intenzivnijim upravljanjem odnosima s klijentima kako bi se zadržali postojeći klijenti. Ispitanici prepoznaju razlike u upravljanju odnosima s klijentima između željezničkog putničkog i teretnog prometa. Liberalizacija je imala veći utjecaj na teretni promet, dok je putnički promet ostao manje liberaliziran. To utječe na strategije i taktike upravljanja odnosima s klijentima u tim sektorima. Ispitanici navode neke ključne pokazatelje uspješnosti u odnosima s klijentima, poput povećanja prihoda, produljenja ugovora, povećanja broja zadovoljnih klijenata i povećanja prevezenih tona. Ti pokazatelji ukazuju na važnost postizanja financijskih rezultata, zadovoljstva klijenata i rasta poslovanja kroz uspješno upravljanje odnosima s klijentima.

Upravljanje odnosima s klijentima u željezničkom teretnom prijevozu ima ključnu ulogu u održavanju konkurentnosti, zadovoljstvu klijenata i rastu poslovanja. Poduzeća trebaju biti svjesna specifičnosti tog sektora, različitih zahtjeva putničkog i teretnog prometa te kontinuirano raditi na poboljšanju pristupa upravljanju odnosima s klijentima. Edukacija zaposlenika, dobra komunikacija, praćenje ključnih pokazatelja uspješnosti i prilagodba strategija su ključni koraci u postizanju uspješnog upravljanja odnosima s klijentima u željezničkom teretnom prijevozu.

## LITERATURA

1. Abbott, M., Cohen, B. (2016.), The privatization and de-privatization of rail industry assets in Australia and New Zealand. *Utilities Policy*, 41(August), 48–56. <https://doi.org/10.1016/j.jup.2016.04.010>
2. Al-Homery, H. A., Asharai, H., Ahmad, A. (2019.), The Core Components and Types of CRM. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*, 7(1), 121–145. <https://doi.org/10.52131/pjhss.2019.0701.0076>
3. Allied Market Research. (2021.), Rail Freight Transportation Market Outlook – 2027 <<https://www.alliedmarketresearch.com/rail-freight-transportation-market-A08772>>. Pristupljeno 11. kolovoza 2022.
4. Bajpai, K. (2020.), A Brief on Three Types of CRM: Operational, Analytical, Collaborative <<https://oroinc.com/orocrm/blog/a-brief-on-three-types-of-crm-operational-analytical-collaborative/>>. Pristupljeno 12. kolovoza 2022.
5. Bergeron, B. (2001.), *Essentials of CRM: Customer Relationship Management for Executives*, John Wiley & Sons.
6. Blauwens, G., Vandaele, N., Van de Voorde, E., Vernimmen, B., Witlox, F. (2006.), Towards a modal shift in freight transport? A business logistics analysis of some policy measures. *Transport reviews*, 26(2), 239-251. <https://doi.org/10.1080/01441640500335565>
7. Buttle, F., Maklan, S. (2019.), *Customer Relationship Management: Concepts and Technologies*. London: Routledge.
8. Chalmeta, R. (2006.), Methodology for customer relationship management, *Journal of Systems and Software*, 79(7), 1015-1024. <https://doi.org/10.1016/j.jss.2005.10.018>
9. Chen, I. J., Popovich, K. (2003.), Understanding customer relationship management (CRM). *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
10. Chou, J-S., Kim, C. (2009.), A structural equation analysis of the QSL relationship wit passenger riding experience on high speed rail: An empirical study of Taiwan and Korea. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 6945-6955. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.08.056>
11. Choudhury, M. M., Harrigan, P. (2014.), CRM to social CRM: the integration of new technologies into customer relationship management. *Journal of Strategic Marketing*, 22(2), 149-176. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2013.876069>

12. Davies, K. (2021). Expansion of rail freight transportation must go hand in hand with deployment of rail scanner systems <<https://mag.wcoomd.org/magazine/wco-news-97-issue-1-2022/rail-scanner-systems/>> . Pristupljeno 11. kolovoza 2022.
13. Eboli, L., Mazzula, G. (2009.), A new customer satisfaction index for evaluating transit service quality. *Journal of Public Transportation*, 12(3), 21-37.
14. Europska Komisija. (2009.), A Sustainable Future for Transport. Towards an Integrated, TechnologyLed and User- Friendly System.
15. Eurostat. (2021.), Railway freight transport statistics <[https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Railway\\_freight\\_transport\\_statistics#Downturn\\_for\\_EU\\_rail\\_transport\\_performance\\_in\\_2019\\_and\\_2020](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Railway_freight_transport_statistics#Downturn_for_EU_rail_transport_performance_in_2019_and_2020)> . Pristupljeno 15. kolovoza 2022.
16. Florio, M. (2013.), *Network Industries and Social Welfare*. Oxford: Oxford University Press.
17. Florio, M. (2017.), *The Reform of Network Industries: Evaluating Privatisation, Regulation and Liberalisation in the EU*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing.
18. Giacosa, E., Culasso, F., Crocco, E. (2022.), Customer agility in the modern automotive sector: how lead management shapes agile digital companies, *Technological Forecasting and Social Change*, 175 (February), 121362. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121362>
19. Goldsmith, R. E. (2010.), The Goals of Customer Relationship Management. *International Journal of Customer Relationship Marketing and Management*, 1(1), 16–27. <https://doi.org/10.4018/jcrmm.2010090402>
20. Groote, P. D., Ciccarelli, C., Giuntini, A. (2021.), *The history of rail transport*. In R. Vickerman (Ed.), *International Encyclopedia of Transportation*. Amsterdam: Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-102671-7.10461-0>
21. Guglielminetti, P., Piccioni, C., Fusco, G., Licciardello, R., Musso, A. (2017.), Rail Freight Network in Europe: Opportunities Provided by Re-launching the Single Wagonload System. *Transportation Research Procedia*, 25, 5185–5204.
22. Gustec, S. (2019). *Utjecaj primjene strategije upravljanja odnosima s klijentima na zadovoljstvo korisnika bankarskih usluga u Republici Hrvatskoj*. Zagreb: Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet.
23. Harrod, S. S. (2019.), Introduction to the Technology, Applications, and Modal Choice of Land Transport. *Sustainable Transportation and Smart Logistics*, 25–64. <https://doi.org/10.1016/B978-0-12-814242-4.00002-8>

24. IEA (2019.), The Future of Rail <<https://www.iea.org/reports/the-future-of-rail>>. Pristupljeno 6. listopada 2022.
25. Laroche, F., Sys, C., Vanelslander, T., Van de Voorde, E. (2017.), Imperfect competition in a network industry: The case of the European rail freight market. *Transport Policy*, 58(August), 53-61. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2017.04.014>
26. Malthouse, E. C., Haenlein, M., Skiera, B., Wege, E., Zhang, M. (2013.), Managing customer relationships in the social media era: Introducing the social CRM house. *Journal of Interactive Marketing*, 27(4), 270-280. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2013.09.008>
27. Mandić, M. (2007.), Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišne vrijednosti marke. *Market-Tržište*, 19(1), 85-98.
28. Mathis, M. (2022.), Understanding the 3 types of CRM systems <<https://www.techtarget.com/searchcustomerexperience/tip/Understanding-the-3-types-of-CRM-systems>>. Pristupljeno 1. listopada 2022.
29. Mwangi, M. (2019.), Different types of Customer Relationship Management (CRM) <<https://www.myworkpay.com/blogs/different-types-of-customer-relationship-management-crm>>. Pristupljeno 16. travnja 2022.
30. Naletina, D. (2019.), Strategic Positioning of the Road Freight Transportation Companies: the Case of Croatia. *Journal of economic and social development*, 6(1), 38-50. <https://doi.org/10.26352/DJ02F5005>
31. Naletina, D., Damić, M. (2021.), Innovations on rail freight market, Romanowski, R. (ur.) *Sustainable development: Innovations in business*, Poznań University of Economics and Business Poznań, 103-125.
32. Ngai, E., Xiu, L., and Chau, D. (2009.), Application of data mining techniques in customer relationship management: A literature review and classification. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 2592-2602.
33. Papatolios, N. (2022.), Rail freight volumes still in Covid mode says CER <<https://www.railfreight.com/railfreight/2022/05/30/rail-freight-volumes-still-in-covid-mode-says-cer/>> . Pristupljeno 6. listopada 2022.
34. Payne, A., Frow, P. (2005.), A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
35. Payne, A., Frow, P. (2006.), Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing Management*, 22(1-2), 135-168. <https://doi.org/10.1362/026725706776022272>

36. Perez-Vega, R., Hopkinson, P., Singhal, A. and Mariani, M. M. (2022.), From CRM to social CRM: a bibliometric review and research agenda for consumer research. *Journal of Business Research*, 151 (November), 1-16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.06.028>
37. Rai, A. K. (2013.), *Customer relationship management: Concepts and cases*. Delhi: PHI Learning Pvt. Ltd..
38. Rail Freight Forward. (2018.), Railway freight transport statistics <<https://www.railfreightforward.eu/>> . Pristupljeno 14. kolovoza 2022.
39. Rail freight transport market - growth, trends, Covid-19 impact, and forecasts (2022 - 2027) <<https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/rail-freight-transport-market>> . Pristupljeno 6. listopada 2022.
40. Raimondi, M. (2022.), Italy reimburses rail freight companies for losses due to COVID-19 <<https://www.railfreight.com/railfreight/2022/09/22/italy-reimburses-rail-freight-companies-for-losses-due-to-covid-19/>>. Pristupljeno 5. listopada 2022.
41. Research and Market. (2021.), Rail freight transport market- growth, trends, and forecast (2020 - 2025) <<https://www.researchandmarkets.com/reports/5176085/rail-freight-transport-market-growth-trends>>. Pristupljeno 14. kolovoza 2022.
42. Rich, J., Kveiborg, O., Hansen, C. (2011.), On structural inelasticity of modal substitution in freight transport. *Journal of Transport Geography* 19, 134-146.
43. Ródenas, R. G., García García, J. C., López García, M. L. (2017.), Commercial actions management for railway companies. *Transportation Research Procedia*, 27, 1250–1255 <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2017.12.152>
44. Sarder, M.D. (2021.), *Logistics Transportation Systems*. Amsterdam: Elsevier.
45. Scott, D. (2001.), *Understanding Organizational Evolution: Its Impact on Management and Performance*. Quorum Books.
46. Severović, K., Martišković, Ž., Horžin, A. (2012.), Upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluga. *Zbornik Veleučilišta u Karlovcu*, 2(1), 113-123.
47. Stringfellow, A. (2020.), What is the Ultimate Goal of Customer Relationship Management? <<https://supportbee.com/blog/ultimate-goal-of-customer-relationship-management>>. Pristupljeno 17. travnja 2022.
48. Svjetska banka. (2017.), Railway Reform: Toolkit for Improving Rail Sector Performance <[https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/railways\\_toolkit/PDFs/RR%20Toolkit%20EN%20New%202017%2012%2027%20CH9.pdf](https://ppiaf.org/sites/ppiaf.org/files/documents/toolkits/railways_toolkit/PDFs/RR%20Toolkit%20EN%20New%202017%2012%2027%20CH9.pdf)>. Pristupljeno 6. listopada 2022.

49. Train History (2022.), History of Rail Transport, <<http://www.trainhistory.net/railway-history/railroad-history/>>. Pristupljeno 15. kolovoza 2022.
50. Tyrinopoulos, Y., Antoniou, C. (2008.), Public transit user satisfaction: variability and policy implications. *Transport Policy*, 15, 260-272. <https://doi.org/10.1016/j.tranpol.2008.06.002>
51. Uddin, M. M., Huynh, N. (2015.), Freight Traffic Assignment Methodology for Large-Scale Road–Rail Intermodal Networks. *Transportation Research Record: Journal of the Transportation Research Board*, 2477(1), 50–57. <https://doi.org/10.3141/2477-06>
52. Vassallo, J.M., Fagan, M. (2007.), Nature or nurture: why do railroads carry greater freight share in the United States than in Europe?. *Transportation* 34, 177e193. <https://doi.org/10.1007/s11116-006-9103-7>
53. Vassallo, J.M., Lopez, E., Pe´rez-Marti´nez, P.J. (2012.), Do charges to freight trucks and trains in the European Union reflect their social marginal costs? Application to the case of Spain. *Road and Transport Research*, 21(1), 13e23.
54. Xu, Y., Yen, D. C., Lin, B., Chou, D. C. (2002.), Adopting customer relationship management technology. *Industrial Management & Data Systems*, 102(8), 442–452. <https://doi.org/10.1108/02635570210445871>
55. Zablah, Alex R., Danny N. Beuenger, and Wesley J. Johnston (2003.), Customer Relationship Management: An Explication of Its Domain and Avenues for Further Inquiry, u: Kleinaltenkamp, M., Ehret, M. (ur.) *Relationship Marketing, Customer Relationship Management and Marketing Management: Co-Operation–Competition–CoEvolution*, Berlin: Freie Universität Berlin, 115-124.
56. Zeybek, H. (2012.), Stakeholder Perspectives on Improving Rail Freight Services on the Eve of Rail Market Liberalization: An Analysis of the Turkish Rail Freight Market. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 48, 3691–3699.
57. Zhang, X., Li, L., & Zhang, J. (2019.), An Optimal Service Model for Rail Freight Transportation: Pricing, Planning, and Backlog Controlling. *Journal of Cleaner Production*, 218(2019), 565-574. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.01.285>

## **POPIS SLIKA**

Slika 1. Osnovni koncept CRM-a i usmjerenost na klijenta .....	5
--	---



## POPIS TABLICA

Tablica 1. Pregled predloženog CRM modela .....	16
Tablica 2. Radna pozicija, naziv poduzeća u kojem su ispitanici zaposleni broj godina radnog staža.....	39
Tablica 3. Stavovi ispitanika o definiranju CRM-a.....	39
Tablica 4. Stavovi ispitanika o postojanju CRM-a u poduzeću i način na koji se primjenjuje	40
Tablica 5. Stavovi ispitanika, o važnosti te prednostima i nedostacima CRM-a.....	41
Tablica 6. Stavovi ispitanika o pridavanju važnosti sustavu upravljanja odnosima s kupcima i što su prema njihovom mišljenju ključni izazovi kod uspješnog CRM-a.....	42
Tablica 7. Stavovi ispitanika o utjecaju pristupanja Hrvatske Europskoj uniji na odnos prema upravljanju odnosima s kupcima.....	43
Tablica 8. Upoznatost ispitanika s 4 komponente upravljanja odnosima s klijentima i ključnim pokazateljima uspješnosti u odnosu s klijentima u željezničkom prometu.....	44
Tablica 9. Stavovi ispitanika o tome smatraju li da njihovo poduzeće pridaje dovoljnu pozornost sustavu upravljanja odnosima s klijentima te objašnjenje koraka I stavova u primjeni CRM-a .....	46

## **PRILOZI**

### **Prilog 1. Podsjetnik za intervju**

1. U kojem ste poduzeću zaposleni?
2. Na kojoj ste poziciji zaposleni? Možete opisati poslove koje radite.
3. Koliko godina staža imate?
  
1. Kako Vi definirate upravljanje odnosima s klijentima (CRM)?
2. Da li Vaše poduzeće koristi CRM?
3. Kako je Vaša poslovna pozicija ili dio posla koji obavljate vezan za CRM.
4. Na koji način se očituje primjena CRM-a u Vašem poduzeću?
5. Zašto je CRM važan u Vašem poduzeću?
6. Koje su ključne prednosti i nedostaci CRM-a?
7. Pridajete li važnost sustavu upravljanja odnosima s kupcima? Obrazložite.
8. Što su prema Vašem mišljenju ključni izazovi kod uspješnog CRM-a?
9. Kako se je pristupanje Hrvatske Europskoj uniji odrazilo na Vaš odnos prema upravljanju odnosima s kupcima?
10. Ima li razlika u sustavu za upravljanje odnosima s klijentima u željezničkom putničkom i teretnom prometu?
11. Objasnite 4 komponente upravljanja odnosima s klijentima u željezničkom prometu.
12. Koji su ključni pokazatelji uspješnosti u odnosu s klijentima u željezničkom prometu?
13. Prema Vašem mišljenju koji su ključni koraci u primjeni CRM-a? Molim Vas objasnite.
14. Smatrate li da Vaše poduzeće pridaje dovoljnu pozornost sustavu upravljanja odnosima s klijentima? Vidite li neke mogućnosti za unapređenje istoga u budućnosti? Obrazložite.

## **ŽIVOTOPIS**

### **OSOBNI PODACI:**

Ime i prezime: Blaž Crnoja  
Adresa: Celine 220A, 10340 Vrbovec  
Broj mobilnog telefona: 098/962-7560  
E-mail: crnoja.blaz@gmail.com  
Državljanstvo: Hrvatsko  
Datum rođenja: 29.05.1996.

### **OBRAZOVANJE:**

2021. (u ljetnom semestru 5. godine studija) sudjelovao na ERASMUS+ razmjeni na University do Minho u Bragi, Portugal

2015. – sada – Sveučilište u Zagrebu, Ekonomski fakultet Zagreb, Poslovna ekonomija, smjer Marketing (sada u statusu apsolvanta na navedenom fakultetu)

2011. – 2015. – Srednja škola Vrbovec, smjer opća gimnazija

2003. – 2011. – Prva OŠ Vrbovec (sada OŠ Krunoslava Kutena)

### **RADNO ISKUSTVO:**

Radio sam preko Student servisa Sveučilišta u Zagrebu ljetne poslove u skladištu knjiga izdavačke kuće Alfa d.d. svako ljeto u razdoblju između 2015.-2018.

Također, 2019.godine radio sam kao konobar u Hotelu Bunčić u Vrbovcu.

Nadalje, radio sam u trgovini „Konzum“ 2020. i 2021 preko Student servisa Sveučilišta u Zagrebu .

2017. godine sam položio ispit za nogometnog suca, te od tada redovito sudim nogometne utakmice. Trenutno se nalazim na listi sudaca 4. NL, središta Zagreb.

Od 03.04.2023 zaposlen sam kao Mlađi specijalist korisničke podrške u poduzeću SUPER SPORT D.O.O.

**JEZIČNE I DRUGE VJEŠTINE:**

Govorim engleski i njemački jezik. Marljiv sam, komunikativan i pristupačan. Cilj mi je stalna daljnja edukacija i usavršavanje.

Od vještina izdvojio bi rad u Microsoft Excelu, Wordu i Powerpointu, prilagodljivost, želju za radom, sposobnost za timski rad te marljivost.