

Branimir Dukić
Sveučilište Josipa Jurja
Strossmayera u Osijeku
Ekonomski fakultet u Osijeku
Trg Ljudevita Gaja 7,
31000 Osijek, Hrvatska
bdukic@efos.hr
Tel: +385912244028

Vjekoslav Gale
Pučko otvoreno učilište Studium
Adama Reisnera 74
31000 Osijek, Hrvatska
vjekoslav.gale@gmail.com
Tel: +385996730490

UDK:658.8
Professional paper

Received: November 20, 2015
Accepted for publishing: December 16, 2015

UPRAVLJANJE ODNOSIMA S POTROŠAČIMA U FUNKCIJI ZADRŽAVANJA POTROŠAČA

SAŽETAK

Poput mnogi drugih suvremenih pojmova i pojam upravljanja odnosima s potrošačima (CRM) u svakodnevnoj praksi izaziva dvojbe vezane za njegovo značenje i njegov obuhvat. Razlog tome treba tražiti u činjenici kako je CRM ujedno i strategija i proces i sustav, stoga je teško jednoznačno definirati pojam koji obuhvaća toliko široko područje. No, prilikom proučavanja CRM-a treba uzeti u obzir kako je to koncept razvijen u okvirima marketing odnosa i poslovne filozofije koja teži zadovoljavanjem individualnih potreba potrošača; potrošača učiniti zadovoljnim i kroz izgradnju sustavne interakcije s potrošačem, potrošača transformirati u klijenta. Kako bi se to uspjelo, potrebno je uspostaviti sustav komunikacije s potrošačem koji će osigurati neposrednu interakciju s potrošačem. Kroz takvu se interakciju potrošač od anonimne jedinice u masi potrošača transformira u individualiziranu i personaliziranu jedinku, o kojoj se sustavno prikupljaju informacije, ali i kojoj se sustavno pružaju informacije. Takav sustav komunikacije, posebice kada je riječ o većem broju potrošača, nije moguće izgraditi bez upotrebe suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije. Zbog toga se CRM sustav integrira u marketing i informacijske sustave, kao i menadžment. Prikupljeni su podaci u točki dodira temelj za kreiranje slike o potrošaču te učinkovito zadovoljavanje njegovih potreba. Takav sustav, također omogućava izbor kvalitetnih potrošača u smislu osiguranja lojalnosti kvalitetnih potrošača. Prema tome CRM omogućava izgradnju defanzivne marketinške strategije koja teži zadržavanju i boljem iskorištenju postojećih potrošača, što u naravi zahtjeva manje napora i sredstava za provedbu od ofanzivne marketinške strategije.

Ključne riječi: upravljanje odnosima s potrošačima, CRM, marketing odnosa

1. Uvod

Porast je razine konkurentnosti, što je posljedica izrazitog tehnološkog napretka, rezultirao početkom 21. stoljeća novom poslovnom filozofijom proizašlom na načelima marketinške koncepcije, a koja se naziva upravljanje odnosima s potrošačima (engleski: Customer Relationship Management – CRM). Iako se ishodište upravljanja odnosima s potrošačima nalazi u marketinškoj koncepciji, točnije u marketingu odnosa, u načelu se radi o integraciji triju koncepata - uz marketing odnosa, integrirani su menadžment i suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija. Krajnje pojednostavljeno gledano, CRM predstavlja atomistički marketinški pristup, odnosno novu razinu razvitka marketinga kod koje se od početnog masovnog marketinga preko segmentacijskog marketinga, marketinga niša, te mikro-marketinga došlo do pojedinačnog potrošača kao predmeta interesa marketinga, ali ne potrošača kao objekta, već kao aktivnog suradnika u razvijanju odnosa. U načelu, to je ipak značajno složeniji sustav jer osim što podrazumijeva spoznavanje potreba svakog pojedinog potrošača, upravljanje odnosima s potrošačima, podrazumijeva i bidirekcijski odnos čiji je zadatak ostvarenje partnerstva (eng. Relationship) između ponuđača i potrošača.

Nastanak CRM-a u teorijskom smislu te njegovu implementaciju omogućio je izraziti tehnološki napredak u području informacijsko-komunikacijske tehnologije. Manualno vođenje podataka i uspostavljanje odnosa s potrošačem bilo je moguće u davnoj prošlosti kada je količina proizvoda i veličina tržišta bila ograničena, no u današnje vrijeme bez upotrebe suvremenih baza podataka i na njima temeljenih programskih rješenja, implementacija CRM-a je nemoguća.

CRM pokriva kompletan prodajni proces, a njegova snaga očituje se u području mjesta dodira između ponude i individualnoga potrošača. CRM podrazumijeva, ne samo prisutnost u području prodajnih aktivnosti, već njegov značaj prisutan je u predprodajnim i postprodajnim aktivnostima. CRM se razvio iz takozvanih pozivnih centara (Call centri) koji su, osim u prodajne svrhe, korišteni u postprodajnim aktivnostima kroz pružanje podrške korisnicima proizvoda, odnosno usluga. Sljedeća je velika stvar za marketing odnosa, odnosno CRM, bila pojava programa vjernosti (*loyalty* programi)

koji su omogućavali prepoznavanje i uspostavu odnosa s potrošačem u neposrednom razmjenskom procesu, ali i puno više od toga. S obzirom na potencijale sustava vjernosti (*loyalty* sustava), nije ni čudno da su oni i danas aktualno sredstvo kojim se koristi marketing odnosa u točki dodira s potrošačima. Kao što samo ime kaže, sustavi vjernosti (*loyalty* sustavi) ključ su ostvarenja ključne komponente marketinga odnosa, a to je transformacija potrošača u klijenta kroz osiguranje njegove vjernosti (lojalnosti). Danas se CRM objašnjava i kao marketing utemeljen na znanju, stoga, sve tehnologije, posebice one iz domene koncepta Web 2.0, a koje su u funkciji uspostavljanja odnosa s potrošačima, prikupljanja i bilježenja informacija i znanja o potrošačima, pružanja informacija i potpore potrošačima, te konačno izgradnje i održavanja odnosa s potrošačima, tehnologije koje se zajedničkim imenom nazivaju CRM. CRM nije samo tehnologija, odnosno sustav koji je u funkciji uspostave i razvijanja odnosa s potrošačima. On je mnogo više, štoviše, u današnje vrijeme CRM predstavlja ključnu komponentu opstanka suvremenih poslovnih subjekata. Stoga je izuzetno važno za suvremene poslovne subjekte da spoznaju važnost CRM-a i da ga implementiraju u svoje poslovanje.

2. Metodologija istraživanja

Promjene koje je inducirala suvremena informacijsko-komunikacijska tehnologija značajno mijenjaju suvremene uvjete poslovanja. Kako bi se učinkovito i svrhovito poslovalo u današnjim uvjetima poslovanja, potrebno je sustavno prilagođavati poslovanje uvjetima koje definiraju tehnološki čimbenici te odnosi koje izgrađuje suvremeno tržište. Nekada aktualne, proizvodna i prodajna koncepcija, svoje mjesto sve više ustupaju marketinškoj koncepciji koja u svojoj biti teži zadovoljiti potrebe potrošača i s potrošačem uspostaviti partnerski odnos. No, ne samo da tijekom vremena proizvodna i prodajna koncepcija sve više ustupaju mjesto marketinškoj koncepciji, već je i marketing od svog nastanka 50-ih godina prošloga stoljeća do danas prošao više razvojnih faza. Danas aktualan marketinški odnos individualizira odnose između ponuđača i potrošača te se vraća primarnoj ideji marketinga koja se ogleda u pokušaju zadovoljavanja, umjesto prosječnih, individualnih, potrošačkih potreba.

To podrazumijeva umjesto spoznavanja potreba skupina potrošača, spoznavanje individualnoga potrošača, odnosno zamjenu koncepta periodičnog istraživanja tržišta konceptom sustavnog istraživanja tržišta. Ubrzan razvitak društveno-ekonomskih odnosa, metodološke i pojmovne nedosljednosti, kako u praksi, tako nerijetko i u teoriji, često dovode do problema razumijevanja koncepta. Ako nisu koncepti jasno i strogo definirani, u naravi se javlja niz poteškoća prilikom njihove implementacije. Primjerice, u praksi se često prodajna koncepcija poistovjećuje i naziva marketinškom koncepcijom, što dovodi do niza problema, a jedan od njih je svakako i negativna percepcija pojma marketinga u javnosti zbog njegovoga poistovjećivanja s prodajnom koncepcijom.

Zbog svega prethodno navedenoga, cilj je ovoga istraživanja sagledati pojam CRM-a i jasno ga definirati kao bi se otklonile sve nejasnoće oko ovog koncepta i time osigurale pretpostavke njegove ispravne aplikacije.

Istraživanje koje je predstavljeno ovim radom nastalo je kao dio sveobuhvatnijega istraživanja koje je imalo za cilj sagledati mogućnosti i definirati konceptualni model implementacije CRM-a u rad ustanova za obrazovanje odraslih osoba. Rezultati cjelokupnoga istraživanja predstavljeni su u završnom radu „CRM u funkciji upravljanja obrazovanjem odraslih“ koji je obranjen na Ekonomskom fakultetu u Osijeku na Poslijediplomskom specijalističkom studiju marketinga posebnih područja.

U dijelu istraživanja prikazanoga u ovome radu većinom su korišteni sekundarni izvori informacija i znanja. Prilikom istraživanja korištene su metode dedukcije i indukcije, metoda analize, metoda sinteze, metoda kauzalnog zaključivanja, metoda deskriptivnog modeliranja, povijesna metoda, metoda apstrakcije, metoda klasifikacije, metoda generalizacije i specijalizacije, metoda kompozicije, metoda analogije, kao i druge znanstvene metode.

3. Koncept upravljanja odnosima s potrošačima

Praktična iskustva ukazuju, a ekonomska teorija potvrđuje, kako je zadovoljstvo potrošača, najvažnija odrednica suvremenoga marketinga. Isto tako jasno je da ukoliko dođe do povećanja nezadovoljstva potrošača, doći će i do smanjenja dobiti poslovnoga subjekta. Važnost je zadovoljstva potrošača rezultirala sustavima praćenja zadovoljstva potrošača. Danas se zadovoljstvo kupaca/potrošača klasificira po sljedećim točkama: vrlo nezadovoljni, nezadovoljni, ravnodušni, zadovoljni i vrlo zadovoljni. U mjerenju zadovoljstva kupaca/potrošača, mjeri se svaki dio ponude, kao i post-prodajne aktivnosti. Sve je veći broj onih autora koji ističu važnost razvijanja dugoročnih odnosa s potrošačima, ističući pri tome i Paretoovo pravilo sukladno kojem 20% potrošača/kupaca tvori 80% prihoda/dobiti. Pronalaženje novih potrošača rezultira daleko većim troškovima nego li zadržavanje postojećih potrošača. Upravo Buckingham ističe sedam razloga za preusmjeravanje jednokratnih potrošača u „doživotne“ poslovne partnere – klijente (Buckingham, 2011: 74):

1. ne treba tražiti nove kupce,
2. prodaja se povećava,
3. jača se tržišna pozicija,
4. povećava se vjernost potrošača,
5. smanjuju se poslovni troškovi,
6. povećava se dobit, te
7. povećava se uživanje i zadovoljstvo svakodnevnog posla.

Suvremeni uvjeti poslovanja od poslovnih subjekata zahtijevaju implementaciju sustava za upravljanje odnosima s potrošačima.

3.1 Pojmovno definiranje koncepta upravljanja odnosima s potrošačima

Koncept upravljanja odnosima s potrošačima/klijentima izuzetno je značajan u suvremenim uvjetima poslovanja. Upravljanje je odnosima s klijentima u neposrednoj korelaciji i s marketingom, odnosno s prodajom. Zadovoljni su potrošači instrument ostvarivanja uspješnosti suvremenih poslovnih

Tablica 1. Strateška gledišta transakcijskog marketinga i marketing odnosa

Strateški aspekti	Transakcijski marketing	Relationship marketing
Vremenska perspektiva	Kratkoročnost (pojedinačnost transakcije)	Dugoročnost (izgradnja odnosa)
Dominirajuća funkcija marketinga	Marketing miks	Interaktivni marketing (podržan od marketing miksa)
Elastičnost cijene	Veća osjetljivost na cijenu	Manja osjetljivost na cijenu
Dominirajuća dimenzija kvalitete	Kvaliteta outputa (tehnička dimenzija)	Kvaliteta interakcija/odnosa (funkcionalna dimenzija)
Mjerenje	Mjerenje tržišnog udjela i ad-hoc anketiranja (indirektan pristup)	Upravljanje bazom kupaca i direktni sustav dobivanja povratnih informacija
Međuovisnost marketinga i ostalih funkcija zaposlenika	Ograničene ili nikakve strateške	Od značajne strateške važnosti
Uloga internog marketinga	Od male ili nikakve važnosti za uspješnost	Od značajne strateške važnosti za uspješnost

Izvor: izrađeno prema Draganić, D. (2013). *Upravljanje odnosima s kupcima*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 25.

subjekata, poglavito danas u suvremenim uvjetima poslovanja kada je konkurencija, nesumnjivo jača nego ikada prije. Brojne su definicije pojma upravljanja odnosima s potrošačima. Treba imati na umu, iako se u biti upravlja s potrošačima u smislu zadovoljavanja njihovih potreba i temeljem toga ostvaruju dugoročni partnerski odnosi između potrošača i ponuđača, neki autori govore umjesto o upravljanju odnosima s potrošačima, o upravljanju odnosima s kupcima.

Tablica 2. Razlika između transakcijskog marketinga i marketinga odnosa

Transakcijski marketing	Relationship marketing
Usmjerenost na pojedinačnu prodaju, traženje novih kupaca	Usmjerenost na zadržavanje kupaca
Ne kontinuirani kontakt s kupcima	Kontinuirani kontakt s kupcima
Fokus na karakteristike proizvoda	Fokus na vrijednost za kupca
Manji fokus na dodatne usluge	Snažni fokus na dodatne usluge
Manja pažnja na zadovoljavanje očekivanja (post-kupovno ponašanje)	Visoka svjesnost značaja postkupovnog ponašanja
Kvaliteta je briga proizvođača	Kvaliteta je briga svih zaposlenika
Kratkoročna orijentacija	Dugoročna orijentacija

Izvor: izrađeno prema Draganić, D. (2013). *Upravljanje odnosima s kupcima*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str. 26.

Potrošač i kupac mogu, ali i ne moraju biti ista osoba. Danas, mnogi autori govoreći o upravljanju odnosima s potrošačima, umjesto riječi potrošač koriste riječ kupac, zanemarujući slučajeve kada potrošač i kupac nisu ista osoba. Sukladno tome, primjerice, upravljanje odnosima s potrošačima Magdić (b.d.) definira na ovaj način: „strategiju prikupljanja podataka o kupcima i djelovanju na osnovi tih podataka u svrhu izgradnju dugoročnih, profitabilnih odnosa s njima.“ Nadalje, u definiranju pojma upravljanja odnosima s potrošačima, Magdić (b.d.) navodi i slijedeću definiciju: „Upravljanje odnosima s kupcima predstavlja poslovnu strategiju orijentiranu kupcima s osnovnim ciljem povećanja prihoda pomoću poboljšanja interakcije s kupcima.“ Upravljanje odnosima s potrošačima aplikacija je razmišljanja koja su u marketingu objedinjena u

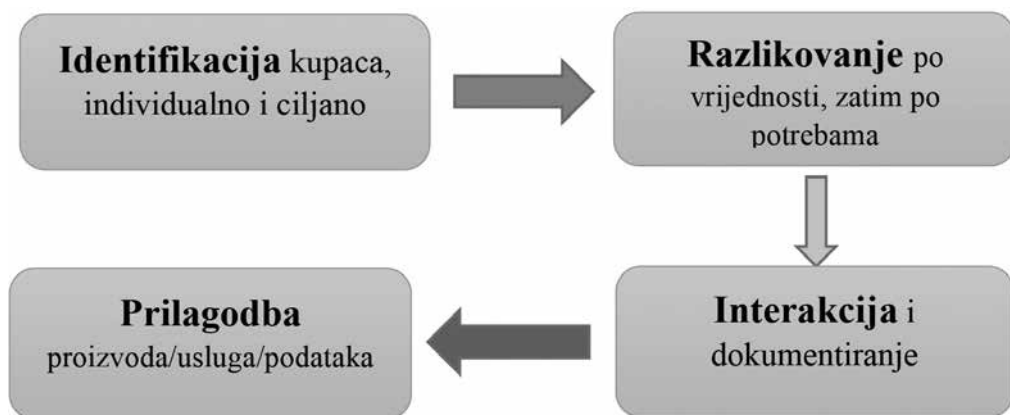
konceptu marketinga odnosa (eng. Relationship Marketing). Brojni autori smatraju kako je upravo marketing odnosa najviša razina u razvitku marketinga. On je ujedno negacija i nadgradnja starog tzv. transakcijskog marketinga. Razliku na strateškoj razini između transakcijskog i relacijskog marketinga prikazuje Tablica 1.

U prošlosti je dominantan bio upravo transakcijskih marketing dok je u posljednjih nekoliko godina na značenju dobio upravo marketing odnosa. Razlika između transakcijskoga marketinga i marketinga odnosa prikazana je Tablicom 2.

Ono što je najbitnije uočiti, kada se analiziraju razlike između transakcijskoga i relacijskoga marketinga (Tablica 2.), je razlika u usmjerenosti. Dok je transakcijski marketing usmjeren k jednoj-pojedinačnoj transakciji, marketing odnosa je usmjeren zadržavanju potrošača, kontinuiranom kontaktu s njima, fokusu na stvaranje vrijednosti za potrošače, snažnom fokusu na dodatne usluge, visokoj svjesnosti značajnog postkupovnog ponašanja, kvalitete, te dugoročnoj orijentiranosti.

Ono što je zajedničko svim definicijama upravljanja odnosima s potrošačima prema Mandiću (2007: 85) jest činjenica kako upravljanje odnosima s potrošačima, poslovni subjekti vide kao automatizaciju integriranih poslovnih procesa koji uključuje dijelove poslovnog subjekta u izravnom odnosu s potrošačima – klijentima, te pri tome koriste, različite međusobno povezane kanale.

Slika 1. Pristup metodologiji upravljanja odnosima s potrošačima



Izvor: Magdić, J.: Sustavi za upravljanje odnosima s kupcima zasnovani na društvenim medijima, dostupno na: https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/KDI_Jasmina_Magdic.pdf (10.4.2015.)

U razvijanju odnosa s potrošačima poglavito značajnu ulogu ima upravo tehnologija odnosno računalno-komunikacijska dostignuća koja su zasnovana na internetskoj podršci koja, ne samo da omogućuje komunikaciju s potencijalnim potrošačima, već omogućava razvijanje dugoročnog odnosa temeljenog na stalnom praćenju njihovih potreba.

Magdić (b.d.) ističe kako su zadatci upravljanja odnosima s potrošačima:

- povećanje profita organizacije,
- priznatost i postojanost na tržištu,
- konsolidacije procesa unutar tvrtke,
- podizanje kvalitete poslovanja,
- povećanje zadovoljstva kupaca,
- zadržavanje postojećih kupaca,
- privlačenje novih kupaca,
- povećanje odanosti profitabilnih korisnika i dr.

Nadalje, ciljevi su implementacije cjelokupnoga procesa upravljanja odnosima s potrošačima sljedeći (Swift, 2000: 78):

- zadržavanje postojećih kupaca – omogućava jamstvo za održavanje postojećih kupaca ili pak onoga dijela koji se odlikuje posebnom izdašnošću pri kupovini proizvoda i usluga kompanija,
- privlačenje novih kupaca kroz usmjeravanje marketinške aktivnosti na nove osobe te
- podizanje razine potrošnje kupaca/klijenata – nuđenje pravih, željenih i potrebnih proizvoda u vremenu kada su zahtijevani od strane kupaca.

Pristup metodologiji upravljanja odnosima s potrošačima prikazuje Slika 1.

Upravljanje odnosima s potrošačima je prema Slici 1., zasnovano na identificiranju potrošača (kupaca), njihovom razlikovanju sukladno potrebama i vrijednostima, interakcija s istima kao i dokumentiranje njihovih potreba, te prilagodba proizvoda/usluga/podataka. U suvremenim poslovnim uvjetima, poslovni subjekti mogu i moraju pratiti svoje potrošače te s njima raditi na razvijanju dugoročnoga odnosa. Tako prikupljene podatke, poslovni subjekti moraju implementirati u svoje poslovne aktivnosti te ih koristiti kao recept za ostvarivanje poslovne uspješnosti. Ključne funkcionalnosti CRM-a prikazuje Tablica 3.

Ključne su funkcionalnosti sukladno tablično prikazanim podatcima (Tablica 4.) kategorizirane prodajom i marketingom, te korisničkom podrškom. Tako se ključne funkcionalnosti prodaje i marketinga odnose na: postojanje lista svih kupaca, odnosno potrošača, dobavljača i partnera na nivou poslovnoga subjekta, cjeloviti pogled na potrošača na jednom mjestu, jednostavno vođenje cjelokupne korespondencije s potrošačima, upravljanje s prijedlozima i poslovnim prilikama, vođenje prodajnog procesa, upravljanje segmentima, marketinškim i prodajnim akcijama, kao i praćenje konkurencije.

Ključne funkcionalnosti orijentirane na korisničku podršku odnose se na: upravljanje servisnim zahtjevima, automatizacijom rješavanja zahtjeva, knjižica znanja, hodogramima za automatizaciju prodajnih, marketinških i servisnih aktivnosti, upravljanje govorima, upravljanje narudžbama kao i integracija elektronskom poštom.

Nadalje, faze upravljanja odnosima s potrošačima segmentirane su sukladno sljedećem (Kumar, Werner, 2005: 8):

- sredinom devedesetih godina prošloga stoljeća javljaju se sustavi koji predstavljaju svojevrstu podršku prodaji kao sustavi namijenjeni klijentima, odnosno podržavanju istih,
- nakon 1996. godine dolazi do spajanja različitih manjih sustava podrške i podsustava u jedan objedinjeni (zajednički) čime dolazi do pojavi druge generacije sustava za upravljanje odnosima s klijentima,
- nakon 2002. godine, pojavljuje se treća generacija poznatija pod nazivom strateški sustav upravljanja odnosima s klijentima.

Tablica 3. Ključne funkcionalnosti CRM-a

PRODAJA I MARKETING	KORISNIČKA PODRŠKA
Jednostavna lista svih kupaca, dobavljača i partnera na nivou poduzeća	Upravljanje servisnim zahtjevima
Cjeloviti pogled na kupce odnosno partnere na jednom mjestu	Automatizacija rješavanja zahtjeva
Jedinstveno vođenje cjelokupne korespondencije s kupcima	Knjižica znanja
Upravljanje prijedlozima i poslovnim prilikama	Hodogrami za automatizaciju prodajnih, marketinških i servisnih aktivnosti
Vođenje prodajnog procesa	Upravljanje ugovorima
Upravljanje segmentima, marketinškim i prodajnim akcijama	Upravljanje narudžbama (ponude, nalozi, računi)
Praćenje konkurencije	Integracija s elektronskom poštom i potpora za mail merge

Izvor: izrađeno prema Draganić, D. (2013). *Upravljanje odnosima s kupcima*. Split: Ekonomski fakultet u Splitu, str 26.

3.2 Proces upravljanja odnosima s potrošačima

Upravljanje odnosima s potrošačima ima izuzetno značajan utjecaj na samu kvalitetu sustava upravljanja kao i na kvalitetu poslovnih procesa. Upravo upravljanje odnosima s klijentima predstavlja ključan čimbenik u odvijanju poslovnih procesa i to u pogledu marketinga, prodaje, isporuke, održavanja, tehničke podrške kao i upravljanja korisničkim uslugama.

Čimbenici koji utječu na CRM (Slika 2.), su brojni, a čine ih: prepoznavanje potreba korisnika, dugoročan odnos s korisnicima, djelotvoran prijenos informacija, tehnologija, organizacijska struktura, interakcija s korisnikom, upravljanje korisničkim uslugama, kao i procesi. U ostvarivanju uspješnosti upravljanja odnosima s potrošačima, veliku ulogu ima upravo djelotvorno upravljanje odnosima s klijentima/kupcima/korisnicima, kao i upravljanje uslugama koje su u funkciji zadovoljenja njihovih potreba. Stoga su učinci upravljanja odnosima s potrošačima prema Brodariću (2000: 99):

- unaprjeđenje odnosa s korisnikom,
- ubrzavanje poslovnih procesa,
- bolja kontrola izvršenih zadataka,

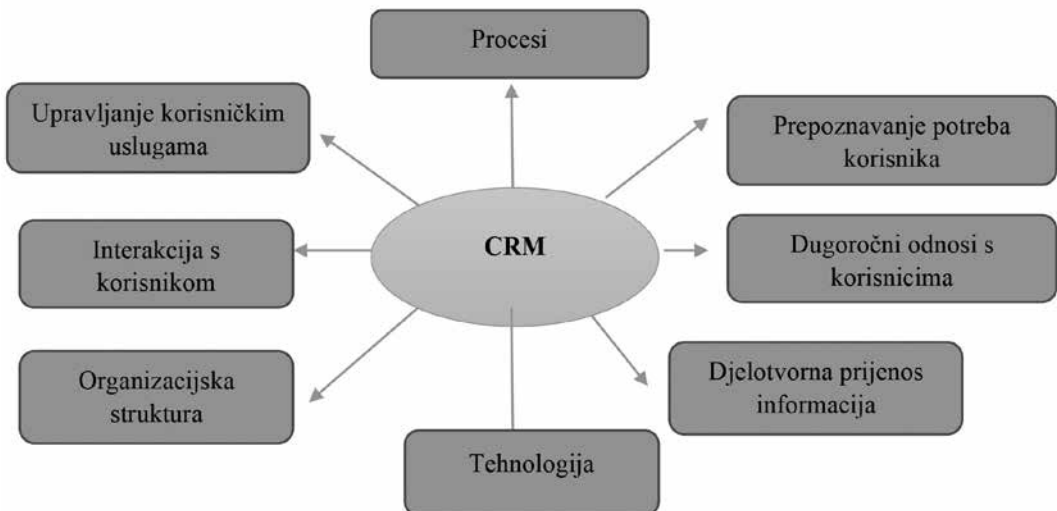
- mjerenje učinaka djelatnika,
- evidencija svih kontakata s korisnikom,
- obrada zahtjeva s korisnikom
- spremanje i arhiviranje podataka,
- smanjenje troškova poslovanja.

CRM po fazama i modelima prikazan je Slikom 2. Kako je iz Slike 2. vidljivo prva se faza razvoja upravljanja odnosima s potrošačima odnosi na analizu i na dizajn kao i rješenja za prodaju i marketing aktivnost određenog poslovnog subjekta. Brodarić (2000: 99) ističe kako su moduli prve faze upravljanja odnosima s potrošačima upravljanje korisnicima, upravljanje procesima, marketinške kampanje, upravljanje i praćenje prodajnih procesa, kontaktni centar, integracija s ostalim sustavima, baza znanja i katalog proizvoda.

Druga faza upravljanja odnosima s potrošačima jest faza marketinškog modula. Marketinški se modul odnosi na izradu marketinškog programa te kreiranja marketinških faza kao i marketinške kampanje. Treća faza u upravljanju odnosima s potrošačima jest prodajni model koji uključuje sljedeće faze (Brodarić, 2000: 99):

- prodaja usluga i procesa,
- isporuka usluge,
- izmjena usluge,

Slika 2. Čimbenici koji utječu na CRM



Izvor: Brodarić, A. (2010). *Upravljanje odnosima s korisnicima kroz proces CRM-a*. 18. Telekomunikacijski formu - TELFOR, dostupno na: http://2010.telfor.rs/files/radovi/TELFOR2010_01_26.pdf. (15.4.2015.), str. 99.

- gašenje usluge kao i prijava problema s uslugom.

Ono što je potrebno istaknuti, činjenica je kako se svaki od prethodno navedenih modula sastoji od jedne ili više aktivnosti, a koje se odnose na sastanke, zadatke kao i kontakte.

3.3 Obilježja upravljanja odnosima s potrošačima

Jedna od temeljnih odrednica upravljanja odnosima s potrošačima jest upoznavanje njihovih potreba. Temeljem upoznavanja potreba potrošača, omogućeno je predviđanje budućih reakcija potrošača na uvođenje novog proizvoda, odnosno ulazak poslovnog subjekta na novo tržište. Upravljanje odnosima s potrošačima, odnosno CRM sustavi, prema većini istraživača dijele se na tri sastavnice. Riječ je o (Mance, Fabac, 2013):

- operativnom CRM-u,
- kolaborativnom CRM-u i
- analitičkom CRM-u.

Severović (2013: 125) navodi kako je CRM moguće promatrati u odnosu na osnovne karakteristike, ali uz prethodno razlikovanje osnovnih sastavnica CRM-a: operativnog, kolaborativnog i analitičkog. Analitički se CRM odnosi na prikupljanje, skladištenje, procesuiranje i interpretaciju podataka vezanih za klijente poslovnoga subjekta. Potrebno je istaknuti kako su podatci o klijentima izuzetno važni u svim fazama poslovanja i aktivnostima poslovnih subjekata. Kada je pak riječ o operativnom CRM-u, on sadrži sve podatke o klijentima te je povezan s drugim informacijskim sustavima poslovnoga subjekta. Severović (2013: 95) ističe kako se operativni CRM odnosi na automatizaciju:

- marketinga,
- prodaje i
- usluga.

Kolaborativni je CRM važan iz razloga što omogućava komunikaciju s klijentima te razvijanje poslovne suradnje s klijentima, odnosno poslovnim partnerima.

3.4 Korisnosti proizišle iz upravljanja odnosima s potrošačima za poslovne subjekte

Nakon svega obrađenoga, potrebno je utvrditi i korisnosti upravljanja odnosima s potrošačima za poslovne subjekte. Korisnosti od CRM-om prema Golubu (2006: 3) su:

- trenutno prikupljanje i raspolaganje „svježim“ podacima i rezultatima izravno s „terena“ tj. tržišta,
- pouzdanije predviđanje buduće prodaje,
- objedinjavanje i razmjena znanja o kupcima prodaje i postprodajnih usluga (dostava, montaža, recikliranje i dr.) i time značajno unapređivanje učinkovitosti i kvalitete odnosa s kupcima,
- predviđanje financijskih rezultata i posljedica različitih konfiguracija proizvoda,
- praćenje rezultata individualnih promotivnih programa i ostvarenih rezultata marketinških napora i prema rezultatima mijenjanje i preusmjerenje ulaganja u marketing, reklamu i promociju,
- korištenje podataka o željama i problemima kupaca kod razvoja proizvoda,
- povećanje prodaje kroz sustavno identificiranje i obradu svih prilika za prodaju bez gubitaka zbog ljudske pogreške, neodgovornosti ili loših poslovnih procesa,
- povećanje stupnja ponovne kupnje i ukupne prodaje pojedinom kupcu,
- stvaranje i poboljšanje postprodajnih usluga i servisa za korisnike.

Također, potrebno je spomenuti i ključne strateške prednosti proizašle iz upravljanje odnosima s potrošačima, a koje se očituju kroz učenje, upravljanje, predviđanje, te predznanje. Obrađujući problematiku upravljanja odnosima s potrošačima Golub (2006: 3) ističe kako se upravljanje odnosima s potrošačima provodi kroz:

- početno definirane strateških „crnih točaka“ u odnosima s kupcima – temeljni razlog uvođenja CRM rješenja su problemi koji imaju jak utjecaj na zadovoljstvo i lojalnost kupaca. Kvalitetno rješavanje „crnih točaka“ daje brže i značajnije financijske rezultate te stvara prednosti u odnosu na konkurenciju

- procjenu kojih i kakvih podataka – CRM stvara i upravlja informacijama. Upravo je vrijednost informacije stvorene pomoću CRM-a, temelj za procjenu isplativosti uvođenja CRM-a
- odabir tehnološke podloge i izračun troškova – uvođenje CRM rješenja i edukacija zaposlenih za njezino korištenje. Učinkovitost rješenja, mogućnost i rok uvođenja, brzina povrata investicije ključni su elementi za procjenu izvodivosti i procjenu nadmašuju li koristi sve povezane troškove
- stvaranje programa nagrađivanja zaposlenih – kako bi se osigurala zainteresiranost zaposlenih za sudjelovanje u CRM programima
- praćenje uvođenja i utjecaja CRM-a – pomno praćenje sudjelovanja zaposlenih u CRM programu. Stvaranje sustava praćenja poslovanja kako bi se dodatno pratio napredak u ostvarenoj profitabilnosti pojedinih segmenata kupaca.

3.5 Razine CRM-a prema menadžerskim sastavnicama

Upravljanje odnosima s potrošačima nije moguće promatrati isključivo u kontekstu marketinga, već i u kontekstu menadžmenta. Menadžere je, sukladno odgovornosti, moguće kategorizirati na tri razine. Riječ je o (Pfeifer, 2006: 6):

- operativnoj razini (operativni/tehnički menadžeri) – menadžeri prve linije, nadglednici, predradnici),
- srednjoj razini (taktički menadžeri) – jedna ili više razina menadžmenta koji odgovaraju i balansiraju zahtjeve njihovih superiornih menadžera i mogućnosti izvršenja njihovih subordiniranih razina, te
- top razina (top menadžment) – odgovorni za uspjeh cjelokupne organizacije i njezine kontakte s okolinom.

Sukladno navedenim menadžerskim razinama, sastavnice je menadžmenta moguće promatrati u kontekstu upravljanja odnosa s potrošačima. Razine menadžmenta u okviru upravljanja odnosima s potrošačima su:

- strateška razina,
- taktička razina te
- operativna razina.

Tablica 4. Razine CRM-a prema menadžerskim sastavnicama

Razine CRM-a	Sudionici po razinama	Temeljni zadatci po razinama	Stupanj kontakta s klijentom
Strateška razina	Najviša razina rukovoditelja organizacijskih jedinica	Povećanje profitabilnosti, tržišnog udjela, smanjenje troškova	Nizak kontakt s klijentima osim u rješavanju specifičnih zahtjeva
Taktička razina	Niža razina rukovoditelja organizacijskih jedinica	Skraćivanje vremena obrade zahtjeva klijenata, skraćivanje vremena prodaje i dr.	Srednji kontakt s klijentima. Rješavanje pitanja realizacije pojedinačnih pitanja klijenata kada prodajno osoblje nema informacije potrebne za krajnje rješenje
Operativna razina	Prodajne jedinice, pozivni centri	Ostvarenje prodaje, povezivanje organizacijskih jedinica, komunikacija s korisnikom	Visok – stalan kontakt s klijentima.

Izvor: Severović, K. (2013). *Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluge*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike., str. 94.

Menadžerske su sastavnice upravljanja odnosima s potrošačima prikazane Tablicom 4.

Strateška razina upravljanja odnosima s potrošačima usmjerena je najvišim razinama rukovoditelja organizacijskih sustava. Zadatci strateške razine upravljanja odnosima s potrošačima su:

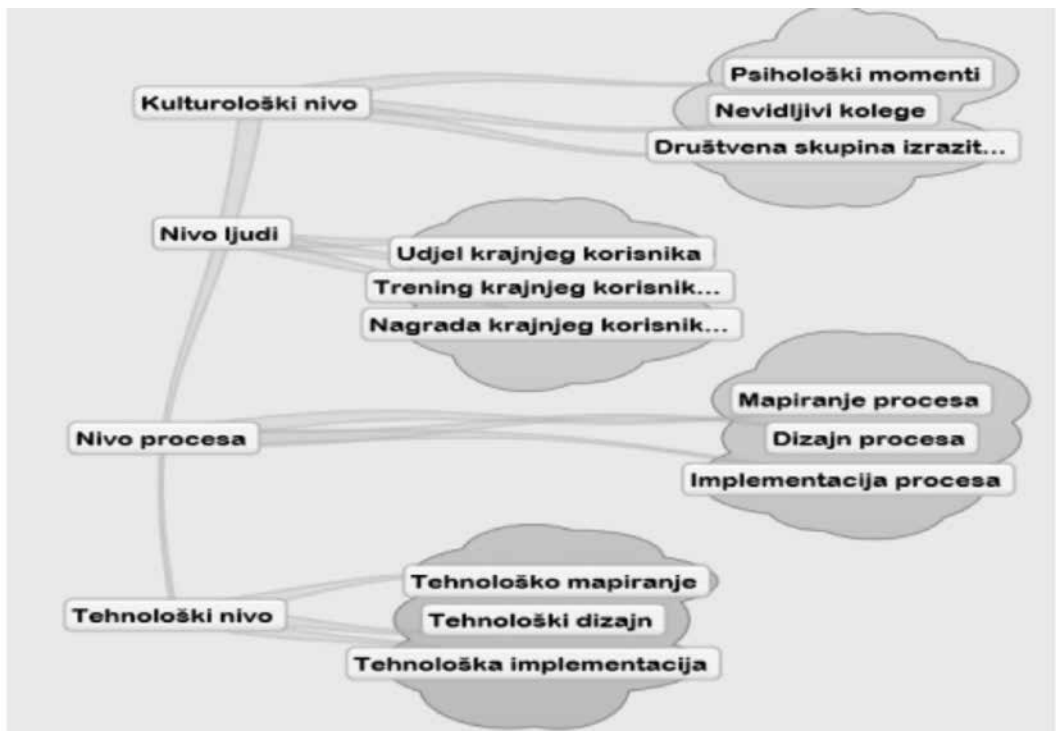
- povećanje profitabilnosti,
- povećanje tržišnog udjela kao i
- smanjenje troškova.

Ova menadžerska razina, nema neposredan kontakt s potrošačima ili je pak izuzetno nizak, osim kod specifičnih slučajeva u kojima rješavaju konkretne probleme. Sljedeća razina menadžmenta, taktička je razina koja je pak usmjerena na niže razine rukovoditelja organizacijskih jedinica poslovnih sub-

jekata. Zadatci su ove razine CRM-a skraćivanje vremena obrade zahtjeva klijenata, skraćivanje vremena prodaje i dr. Ova menadžerska razina ima srednji kontakt s potrošačima, a u kontaktu je s potrošačima u onim fazama u kojima prodajno osoblje nema sve potrebne informacije za rješavanje određenoga problema.

Operativna razina upravljanja odnosima s potrošačima orijentirana je na prodajne jedinice, odnosno pozivne centre. Njezini su zadatci: ostvarivanje prodaje, povezivanje organizacijskih jedinica, kao i komunikacija s krajnjim korisnikom. Kontakt je kod ove razine upravljanja odnosima s potrošačima izuzetno visok budući da ova razina ima stalni kontakt s potrošačima.

Slika 3. Višerazinski pristup implementaciji strategije upravljanja odnosima s klijentima prema Finneganu te Currieu



Izvor: Severović, K. (2013). *Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluge*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike, str. 100. Prema Finnegan, D. J., Currie, W. L. (2010), „A multi-layered approach to CRM implementation: An integration Perspective“, *European Management Journal*, Vol. 28, str. 153.

3.6 Strateški pristup u upravljanju odnosima s potrošačima

Obrađujući problematiku upravljanja odnosima s potrošačima, svakako je potrebno obraditi i strateške pristupe u upravljanju. Donošenje je strateških smjernica, izuzetno značajno za cjelokupne poslovne sustave, ali isto tako i za potrošače, odnosno njihove klijente. Severović (2013: 96) ističe kako strategija koja klijenta stavlja u centar poslovanja, predstavlja „preduvjet konstrukcije procesa potpomognut tehnologijom uz prisutnu multifunkcijsku integraciju (objedinjuje zaposlene, procese i tehnologije). Prilikom formuliranja strateških odrednica, svakako je potrebno naglasak staviti na različitost klijenata poslovnih subjekata. Klijent je u biti potrošač kojega je poslovni subjekt uspio vezati za sebe.“

Severović (2013: 96) je u svojoj disertaciji obradila nekoliko strateških pristupa upravljanju odnosima s klijentima. Riječ je o:

- Buttlovom strateškom pristupu upravljanju odnosima s klijentima,
- Chenovom i Popovichevom strateškom pristupu upravljanju odnosima s klijentima,
- Finnenganovom i Currijevom strateškom pristupu upravljanju odnosu s klijentima.

Buttel je u okviru svoga strateškoga pristupa upravljanju odnosa s klijentima, uočio sedam strategija koje su ključne u upravljanju odnosima s klijentima. Strateški pristup upravljanju odnosima s klijentima prema Chenu i Popovichu (Severović, 2013: 98) podrazumijeva nekoliko faza: proces razvoja strategije, proces kreiranja vrijednosti, proces multi-kanalne integracije, te proces procjene. Višerazinski pristup u upravljanju odnosima s klijentima je istaknut kod Finnengana i Curriea, te je prikazan i grafički (Slika 3.). Specifičnost ovoga strateškoga pristupa u upravljanju klijentima je u povezanosti različitih nivoa spomenutih sastavnica strategije CRM-a, kao i povezanost tehnoloških dostignuća te ljudi.

Sukladno grafičkom prikazu (Slika 3.), vidljiva je povezanost između tehnologije na kojoj se temelji sustav upravljanja klijentima te ljudi. Koliko god tehnološka dostignuća olakšavala poslovanje, uloga će ljudi i njihovih aktivnosti i dalje biti izuzetno značajna.

3.7 Postupak upravljanje odnosima s potrošačima (CRM)

Sam postupak upravljanja odnosima s potrošačima odnosi se na nekoliko faza. Te je faze obradio Golub (2006: 24), a obuhvaćaju: početno definiranje strateških „crnih točaka“ u odnosima s kupcima, procjenu podataka, odabir tehnološke podloge te izračun troškova, stvaranje programa za nagrađivanje zaposlenika, praćenje uvođenja i utjecaj CRM-a.

Početno definiranje strateških „crnih točaka“ prva je faza u postupku upravljanja odnosima s potrošačima. Odnosi se na utvrđivanje temeljnoga razloga uvođenja sustava upravljanja odnosima s potrošačima, kao i na utvrđivanje problema koji bitno utječu na zadovoljstvo potrošača. Sljedeća faza jest faza procjene podataka. Potrebno je istaknuti kako je koncept upravljanja odnosima s potrošačima zasnovan na tehnološkoj podršci koja pak podrazumijeva integrirani sustav koji osigurava potrebne informacije. Moguće je konstatirati kako kvalitetna informacija predstavlja osnovnu podlogu za donošenje odluke o isplativosti uvođenja sustava upravljanja odnosa s potrošačima.

Prilikom odabira tehnološke podloge za uvođenje sustava upravljanja odnosima s potrošačima, važno je razmotriti sljedeće elemente (Golub, 2006: 24):

- učinkovitost rješenja,
- rok uvođenja sustava upravljanja odnosima s kupcima,
- brzinu povrata investicije.

Stvaranje programa nagrađivanja zaposlenika, također je važan korak u upravljanju odnosima s potrošačima. Naime, stvaranje programa nagrađivanja zaposlenika izuzetno je važno u osiguranju njihove podrške, odnosno njihovom sudjelovanju u sustavu upravljanja odnosima s potrošačima. Zaposlenici imaju ključnu ulogu u upravljanju odnosima s klijentima. Organizacije moraju stvoriti sustav nagrada koji će potaknuti zaposlenike na prihvaćanje promjena, kao i shvaćanje njihove uloge u upravljanju odnosima s potrošačima. Praćenje uvođenja i utjecaja upravljanja odnosima s potrošačima važno je kako bi se utvrdio napredak, odnosno prihvaćenost novoga poslovnog koncepta, i to poglavito od zaposlenika određenoga poslovnog subjekta.

3.8 Uspješnost implementacije koncepta upravljanja odnosima s potrošačima

Uspješnost implementacije koncepta upravljanja odnosima s potrošačima bila je predmetom proučavanja brojnih autora. Koncept upravljanja odnosima s potrošačima nije uvijek uspješan, o čemu svjedoče i primjeri brojnih poslovnih subjekata, a razlozi su neuspjeh u definiranju strategije upravljanja odnosima s potrošačima te s tim u svezi, neuspjeh u implementaciji takve strategije u praksi. Glavni su razlozi za neuspjeh strategije upravljanja odnosima s potrošačima, sljedeći (Severović, 2013: 141):

- razmišljanje da je CRM nova tehnologija, a ne novi način za odrađivanje poslovnih aktivnosti (tehnologija će dati rezultate, ali tek nakon što su dobro postavljene ciljevi tvrtke),
- nedostatak znanja o mogućnostima koje nudi CRM,
- nedostatak vizije i strategije,
- nema borbe za klijente unutar organizacijske kulture,
- izostanak redizajna poslovnih procesa sukladno željenim rezultatima,
- nekvalitetne informacije i podatci, dakle izostaje i pravilan zaključak,
- neprimjereno upravljanje promjenama,
- neuključivanje krajnjih korisnika u dizajn CRM sustava.

Potrebno je istaknuti kako su brojni autori prepoznali važnost brojnih čimbenika u uspješnosti implementacije koncepta upravljanja odnosima s potrošačima. Svakako je potrebno istaknuti važnost prepoznavanja integracije cjelokupne poslovne aktivnosti u implementaciju sustava upravljanja odnosa s potrošačima, naglašavajući kako pozornost svakako treba biti stavljena na potrošača, odnosno klijenta kao i njegove potrebe. Mišljenje klijenata treba uzimati u obzir prilikom donošenja brojnih odluka vezanih za poslovanje samih poslovnih subjekata. Suvremeni bi poslovni subjekti, mišljenje klijenata trebali uvažavati jednako kao i mišljenje svojih zaposlenika čime će osigurati zajamčeni uspjeh poslovnoga sustava. Zablah preporučava korake za uspješnu implementaciju CRM-a, koje čine (Zablah, Bellenger i dr., 2004: 485):

- definiranje CRM strategije (vrijednost klijenta, profitabilnost tvrtke),
- definiranje CRM procesa i pojedinih faza procesa,
- procjena CRM mogućnosti (mogućnosti upravljanja znanjem i upravljanja interaktivnostima),
- poboljšanje trenutnih sposobnosti (poslovnih procesa, tehnologija i pravila) i
- evaluacija, nadzor i poboljšanje.

Ovdje se ponovno ističe važnost menadžerskog pogleda na cjelokupnu problematiku. Potrebno je istaknuti kako nije moguće očekivati uspješnu primjenu CRM-a ukoliko svrha njegovoga postojanja, odnosno implementacije nisu upravo sami klijenti. Magdić ističe tri osnovne komponente koje utječu na uspješnost uvođenja CRM-a. Riječ je o (Magdić, b.d.):

ljudima

- trebaju prihvatiti i koristiti sustav kako bi postigli ciljeve organizacije,
- komponenta koja se najčešće zanemaruje, a najkompleksnija je i potencijalno stvara najveće probleme,

procesima

- moraju biti učinkovito definirani i prilagođeni sustavu kako bi davali rezultate,

tehnologiji

- mora biti pouzdana s odgovarajućim mogućnostima, prilagođena poslovanju i u stanju se povezati s drugim sustavima i izvorima podataka u organizaciji.

3.9 CRM kao podsustav poslovnog informacijskog sustava

Sustavni se elementi CRM-a, razlikuju od poslovnog sektora do poslovnog sektora. Tako se primjerice sastavni elementi CRM-a u bankarskom sektoru sastoje od sljedećih upravljačkih komponenti (Severović, 2013: 136):

- upravljanje prodajom,
- upravljanje potporom prodaji,
- upravljanje podacima,
- upravljanje kvalitetom usluge,
- upravljanje redovima čekanja,
- upravljanje pozivnim centrima kao i
- upravljanje kampanjama.

Sastavni su elementi zasnovani na menadžerskom pogledu, imajući pri tome na umu sljedeće četiri sastavnice (Severović, 2013: 136):

- planiranje,
- organiziranje,
- vođenje te
- kontroliranje svih sastavnih elemenata CRM sustava.

Ključne zadaće stavljene pred CRM su stjecanje što potpunijega znanja o potrebama klijenata, te povećavanju učinkovitosti u funkciji rasta stvarne prodaje.

Kada je u pitanju obrada podataka, CRM sustav je moguće podijeliti na operativne i na analitičke sastavnice. Analitičke se sastavnice odnose na analizu i segmentaciju te rudarenje podataka, dok se operativne sastavnice odnose na analizu te obradu podataka prikupljenih od vlastitog sustava.

3.10 Upravljanje odnosima s potrošačima pomoću informacijske tehnologije

Primjena je informatičke tehnologije, nesumnjivo glavna odrednica poslovanja uspješnih poslovnih subjekata, posebice danas. Informatička tehnologija, uz pomoć telekomunikacija, (internet sve integrira u jednu cjelinu) približava i najudaljenija mjesta, te olakšava komunikaciju, ali i razmjenu roba između

sudionika razmjenskoga procesa. Razvoj informacijske tehnologije pridonosi ostvarivanju brojnih korisnosti, kako na razini poslovnog subjekta, tako i na razini globalnoga gospodarskoga sustava.

S razvojem je poslovne aktivnosti, mijenjana i uloga informacijske tehnologije u poslovnim sustavima. S vremenom je sve veći naglasak stavljen na izgradnju kvalitetnijih i pouzdanijih sustava koje je moguće primijeniti u različitim poslovnim sustavima. Razvijanjem se programske podrške u upravljanju odnosima s potrošačima danas bave najpoznatiji svjetski poslovni subjekti u tom dijelu informacijske tehnologije. Severović (2013: 141) ističe kako su „svojevremeno CRM softverska rješenja bila jednodjerno usmjerena i cilj im je bio direktan kontakt s klijentima u prodaji. No, takvo rješenje nije bilo u mogućnosti pružiti potporu za ostvarenje vrlo visokih prodajnih rezultata. Tijekom vremena sazrela je spoznaja da se softverska rješenja trebaju podjednako usmjeriti na zahtjeve klijenata i poslovnih subjekata pružatelja usluga“.

CRM softverska rješenja trebaju zadovoljiti brojne zahtjeve. Neke su obradili i Buck – Edman i Zecke (2004: 34). Oni ističu sljedeće zahtjeve koje moraju zadovoljiti softverska rješenja CRM-a:

- usmjerenost na potrebe klijenata,
- podrška u suradnji s poslovnim subjektima,
- mogućnost usklađivanja sa specifičnim potrebama različitih grana djelatnosti te
- mogućnosti integracije s ostalim aplikacijama poslovnoga subjekta.

Jedno je od suvremenih široko poznatih programskih rješenja i SAP CRM. Ključne funkcionalnosti ovog programskoga rješenja odražavaju se na marketing, prodaju i usluge, a prikazane su i tablično u Tablici 5.

Model programskog rješenja predstavljen u Tablici 6. govori o komponenti operativnoga menadžmenta koja nudi softverska rješenja za marketing, prodaju i usluge.

Tablica 5. Struktura CRM softverskih rješenja

SASTAVNICE SAP CRM PROGRAMSKIH RJEŠENJA
MARKETING
Istraživanje tržišta
Planiranje
Budžetiranje
Kontrola
Planiranje troškova
Organiziranje marketinga
Radni tokovi i određenja
Segmentacija
Upravljanje kampanjama
Upravljanje lojalnošću
PRODAJA
Planiranje prodaje
Upravljanje performansama prodaje
Kontakti
Upravljanje teritorijem
Upravljanje mogućnostima
Upravljanje narudžbama
Cijene i ugovaranje
Vrijeme
Upravljanje poticajima i provizijama
USLUGE
Ugovori o uslugama
Prodaja usluga i marketing
Instalacija i održavanje
Podrška korisnicima
Povrati i popravci
Upravljanje prigovorima
Upravljanje financijama, nabava
Kontroling
Analize, optimizacije
Unaprjeđenje usluga

Izvor: Severović, K. (2013). *Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluge*. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike, str. 148.

4. Zaključak

U današnjim je uvjetima poslovanja, koje odlikuje visoka transparentnost i velika konkurencija, marketing postao temelj osiguranja učinkovitosti poslovanja, odnosno opstanka poslovnih subjekata. Posebnu važnost danas ima marketing odnosa, odnosno njegova aplikativna inačica koja se prepoznaje kao koncept upravljanja odnosima s potrošačima - CRM. Iako se CRM percipira kao tehnologija kojom se prikupljaju podatci o potrošačima, on je mnogo više - CRM je i strategija i proces i tehnologija. Implementacija CRM-a ne završava uvijek uspjehom. Dapače u začetima, kada se CRM tek pojavio, veći je bio broj neuspješnih implementacija od broja uspješnih implementacija CRM-a. Razloge tome treba tražiti prije svega u nepoznavanju svrhe i smisla CRM-a te jednodimenzionalnom sagledavanju problema aplikacije CRM-a.

Za razliku od mnogih drugih područja ekonomske teorije, gdje poslovna praksa ima relativno ujednačene metode djelovanja i u različitim gospodarstvima i u različitim područjima gospodarskih djelatnosti, kao što je npr. slučaj sa sustavima za planiranje resursa poduzeća (Enterprise Resource Planning – ERP), koji su nerijetko uz male dorade svuda aplikativni, CRM sustavi su specifični u svakom području ljudskoga djelovanja, pa čak i u svakom poslovnom subjektu. Primjerice, isti se CRM sustav, čak ni na razini strategije, ne može primijeniti u dva različita poslovna subjekta. Ako se uzme u obzir činjenica da je marketing CRM-a temeljen na znanju, tada u stvaranju znanja kod dva različita poslovna subjekta sudjeluju i dva različita sustava prikupljanja i bilježenja podataka koji su u funkciji generiranja znanja o potrošaču. Školski je primjer obuhvata informacija koje trebaju o potrošaču tekstilne, odnosno industrije obuće. Primjerice, poslovnom će subjektu iz tekstilne industrije zanimljiv biti broj odjeće koju nosi potrošač, dok će poslovnom subjektu iz domene industrije obuće biti zanimljiva veličina stopala potrošača. Prema tome, ove dvije industrije u načelu ne mogu dijeliti isto CRM programsko rješenje. Ako se problem digne na stratešku razinu, vidljivo je kako se zbog specifičnosti programskih rješenja, te diferenciranih mogućnosti dolazaka do informacija i slično, iste metode i strategije implementacije i eksploatacije CRM-a ne mogu koristiti u različitim područjima poslovnih aktivnosti.

Vezano za to pred znanost se i struku postavlja zahtjev analize svakoga pojedinog segmenta poslovanja i pronalaženje optimalnih načina implementacije i eksploatacije CRM-a. U tom smislu ovo istraživanje može poslužiti kao polazna osnova za

rješavanje konkretnih problema implementacije i eksploatacije CRM-a u funkciji optimalnog djelovanja marketinga odnosa.

LITERATURA

1. Brodarić, A. (2010). Upravljanje odnosima s korisnicima kroz proces CRM-a. 18. Telekomunikacijski form – TELFOR, dostupno na: http://2010.telfor.rs/files/radovi/TELFOR2010_01_26.pdf. (15.4.2015.)
2. Buck-Emden, R., Zencke, P. (2004). mySAP CRM - The Official Guidebook to SAP CRM 4.0. Bon/Boston: SAP PRESS.
3. Buckingham, R. (2011). Customer Once, Client Forever. Washington: Kiplinger Books.
4. Draganić, D. (2013). Upravljanje odnosima s kupcima. Split: Ekonomski fakultet u Splitu.
5. Golub, B. (2006). Alati za upravljanje i vođenje poduzeća: Istraživanje primjene znanja upravljanja u hrvatskom gospodarstvu. Rijeka: Regionalna razvojna agencija Porin d.o.o..
6. Kumar, V., Werner, J. R. (2005). Customer Relationship Management a Database Approach. New Jersey: John Wiley Inc.
7. Magdić, J. „Sustavi za upravljanje odnosima s kupcima zasnovani na društvenim medijima“, dostupno na: https://www.fer.unizg.hr/_download/repository/KDI_Jasmina_Magdic.pdf (10.4.2015.)
8. Mance, I., Fabac, R. (2013), „Primjena metode electre za određenje dominirajuće inačice CRM sustava u sektoru zaštite na radu“, Sigurnost, Vol. 55, No. 4, str. 319-332.
9. Mandić, M. (2007), „Povezanost upravljanja odnosima s klijentima i tržišna vrijednost marke“, Tržište, Vol. 19, No. 1, str. 85-98.
10. Pfeifer, S. (2006). Menadžment. Osijek: Ekonomski fakultet u Osijeku.
11. Severović, K. (2013). Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluge. Doktorski rad. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike.
12. Swift, R. S. (2000). Accelerating Customer Relationships. New York: Prentice Hall PTR.
13. Zablah, A. R., Bellenger, D. N., Johnston, W. J., (2004), „An evaluation of divergent perspectives on customer relationship management: Towards a common understanding of an emerging phenomenon“, Industrial Marketing Management, Vol. 33, No. 6, str. 475-489.

*Branimir Dukić
Vjekoslav Gale*

CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AIMED AT RETAINING CUSTOMERS

ABSTRACT

The concept of customer relationship management (CRM), like many other modern concepts, has been a subject of debate in terms of its meaning and scope. The reason for this is the fact that CRM is a strategy, a process and a system. As a result, it is difficult to provide a clear definition of a concept covering such a wide area. However, in considering CRM, one should bear in mind that this concept has been developed in the framework of relationship marketing, a business philosophy aimed at building customer satisfaction by meeting individual consumer needs and turning consumers into loyal customers through continuous interactions with them. In order to do that, it is necessary to establish a system of communication facilitating direct interaction with consumers and using it to turn an anonymous individual into an individualized and personalized entity on whom information is being continuously collected, but also one that is being constantly provided with information. It is not possible to build such a system of communication without the use of modern information and communication technologies, especially when the number of consumers is large. Therefore, CRM system combines marketing and information systems with management. The collected data are used as the basis for creating customer profiles in order to meet their needs effectively. The system also allows the identification of high quality consumers so that appropriate efforts can be made to ensure their loyalty. CRM facilitates the development of a defensive marketing strategy that seeks to retain existing customers, which requires less effort and resources than implementing an offensive marketing strategy.

Keywords: Customer relationship management, CRM, relationship marketing