

UTJECAJ UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA NA RAZINU KONKURENTNOSTI ICT USLUGA KOD HRVATSKIH DAVATELJA USLUGA

IMPACT OF CRM ON THE COMPETITIVENESS LEVEL OF ICT SERVICES IN CROATIAN SERVICE PROVIDERS

UDK 658.89:004

Prethodno priopćenje
Preliminary communication

Mr. sc. Dražen Alerić

Asistent, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli,
Odjel za ekonomiju i turizam "dr. Mijo Mirković"
Preradovićeve 1, 52100 Pula
Tel.: ++385 52 377 000
E-mail: drazen.aleric@efpu.hr

Ključne riječi:

konkurentnost usluga, dugotrajni odnosi davatelja i korisnika usluga, lojalnost, preferencija, informacijsko-komunikacijske tehnologije, vrijednost korisnika u njegovom životnom ciklusu

Keywords:

competitiveness of services, long-term relationship between service providers and their customers, loyalty, preferences, information and communications technology, customer lifetime value

SAŽETAK

Ovaj rad dokazao je veću konkurentnost ICT usluga koje sadrže upravljanje odnosima s korisnicima usluga od onih koje ovo upravljanje ne sadrže. Provedeno istraživanje kod promatranih davatelja ICT usluga u Hrvatskoj dokazalo je da su usluge u koje je ugrađena dodatna vrijednost uz pomoć upravljanja odnosima s korisnicima konkurentnije u odnosu na iste usluge u koje ono nije ugrađeno. Za uslugama koje su obogaćene upravljanjem odnosima s korisnicima vlada veća potražnja od strane korisnika usluga. Povećana konkurentnost usluga koja je nastala ugrađivanjem upravljanja odnosima s korisnicima podiže i opću konkurentnost poduzeća koje pruža usluge. Sustavna primjena upravljanja odnosima s korisnicima usluga stvara dugoročnu vezu, tj. odnos između korisnika usluge i davatelja usluge, što omogućuje kvalitetno i dugoročno rješavanje problema korisnika. Upravljanje odnosima s korisnicima predstavlja tu dodanu vrijednost koja podiže razinu konkurentnosti usluge, a davatelja takve usluge čini različitim i prepoznatljivim

ABSTRACT

This paper proves a higher competitiveness of ICT service providers who utilize CRM versus the providers who do not. The study of observed participating ICT service providers in Croatia proves that the value added of the services incorporating CRM is more competitive than the same services but without CRM. There is also stronger demand from clients for the services enriched with CRM. Increased service competitiveness generated by CRM utilization raises the company's general competitiveness. A systematic application of CRM creates a long-lasting relationship between clients and providers and thus enables high-quality long-term term solutions to client demands. CRM represents the value added that raises the level of service competitiveness and makes the service provider unique and recognizable among numerous competitors. Consequently, the satisfaction of clients with the provider and their preference for the same provider result in higher client loyalty. A service company that incorporates CRM in its practices has a

u odnosu na mnogobrojnu konkurenciju. Time se kod korisnika usluga stvara zadovoljstvo te veća sklonost poduzeću koje mu je pružilo uslugu, a rezultat svega jest povećana lojalnost korisnika. Poduzeću koje pruža usluge kojima je sastavni dio upravljanje odnosima s korisnicima usluga olakšano je ispunjenje misije i ciljeva u skladu s marketinškom filozofijom.

higher success rate in fulfilling its mission and attaining goals in accordance with the marketing philosophy.

1. UVOD

Ovaj se rad sastoji od četiriju dijelova. U prvome se definira predmet istraživanja, problem, pretpostavke te svrha i ciljevi istraživanja. U drugom se dijelu predstavljaju i analiziraju rezultati autorova istraživanja primjene upravljanja odnosima s korisnicima usluga kod hrvatskih davatelja usluga iz područja ICT industrije, tj. prodaje hardvera, prodaje softverskih rješenja, telekomunikacija te računalnog konzaltinga.

U trećem se dijelu obrađuje pojam i značaj upravljanja odnosima s korisnicima usluga te njegovo djelovanje na razinu konkurentnosti usluga. U okviru upravljanja odnosima s korisnicima obrađuje se utjecaj na konkurentnost usluga sljedećih elemenata: utjecaj marketinga odnosa, lojalnosti te vrijednosti korisnika u njegovu životnom ciklusu. Četvrti su dio rada zaključna razmatranja.

2. PREDMET, PROBLEM I HIPOTEZE RADA

Predmet istraživanja ovog rada jesu usluge koje pružaju poduzeća iz ICT industrije u Hrvatskoj, tj. prodaje hardvera, softverskih rješenja, telekomunikacija, računalnog konzaltinga, odnosno razina upravljanja odnosima s korisnicima ugrađena u njihove usluge.

Problem kojim se rad bavi jest utvrditi jesu li usluge u koje je ugrađeno upravljanje odnosima s korisnicima kod ICT industrije u Hrvatskoj konkurentnije od onih usluga koje nemaju ugrađeno to upravljanje.

Hipoteze rada su:

- usluge u koje je ugrađena dodatna vrijednost uz pomoć upravljanja odnosima s korisnicima konkurentnije su u odnosu na iste usluge u koje to upravljanje nije ugrađeno
- za uslugama koje su obogaćene upravljanjem odnosima s korisnicima vlada veća potražnja od strane korisnika usluga

- konkurentne usluge kojima je sastavni dio upravljanje odnosima s korisnicima podižu i opću konkurentnost poduzeća koje pruža usluge.

Pretpostavlja se da za takvim uslugama kojima je sastavni dio upravljanje odnosima s korisnicima usluga vlada veća potražnja. Naime, kupujući uslugu u kojoj je sastavni dio upravljanje odnosima s korisnicima usluga, korisnik ne dobiva samo uslugu nego gotovo rješenje svog problema. Sustavno primjenjujući upravljanje odnosima s korisnicima usluga, stvara se dugoročna veza, tj. odnos između korisnika i davatelja usluge, što omogućuje dugoročno rješavanje problema korisnika. Time se kod korisnika usluga stvara zadovoljstvo, veća sklonost poduzeću koje mu je pružilo uslugu, a rezultat svega jest lojalnost korisnika.

Isto tako, poduzeću koje pruža usluge kojima je sastavni dio upravljanje odnosima s korisnicima usluga olakšana je ispunjenje misije i ciljeva u skladu s marketinškom filozofijom. Hipoteza rada jest i da sustavna primjena upravljanja odnosima s korisnicima povećava razinu konkurentnosti poduzeća te time omogućuje i povećanje ukupne uspješnosti poslovanja.

3. SVRHA I CILJEVI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje na kojemu se temelji rad obuhvaća osnovni skup svih domaćih davatelja usluga iz područja ICT industrije u trenutku istraživanja (ožujak 2006. g.), a čini ga 1.259 davatelja usluga.

Svrha i ciljevi istraživanja jesu:

- istražiti koje aktivnosti, a koje se mogu smatrati upravljanjem odnosima s korisnicima usluga, domaći davatelji usluga iz istraživanih djelatnosti (ICT) primjenjuju u svom poslovanju;
- istražiti u kojoj mjeri domaći davatelji usluga iz istraživanih uslužnih djelatnosti ugrađuju upravljanje odnosima s korisnicima u svoje usluge;
- utvrditi postoji li razlika u razini konkurentnosti pruženih usluga sa i bez upravljanja odnosima s korisnicima, a time i opće razine konkurentnosti poduzeća;

- dokazati tezu da je usluga u koju je ugrađeno upravljanje odnosima s korisnicima konkurentnija od iste usluge bez upravljanje odnosima s korisnicima.

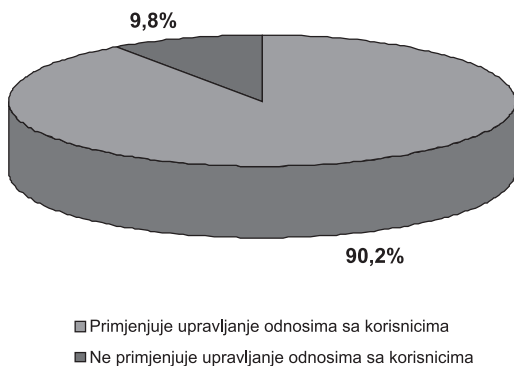
Istraživana grupa usluga ICT industrija, o kojima se govori u ovom radu, odabrana je upravo zbog izuzetne važnosti za budući razvoj Hrvatskog gospodarstva.

4. REZULTATI ISTRAŽIVANJA

Istraživanje je provedeno upitnikom koji je elektroničkom poštom podijeljen davateljima usluga iz istraživanih područja, a jedan je dio upitnika podijeljen klasičnom poštom. Kontaktiralo se sa svih 1.259 jedinica osnovnog skupa kojima je poslan upitnik te su prikupljena 102 ispunjena upitnika (8,1%).

Graf 1 prikazuje odnos između poduzeća koja primjenjuju upravljanje odnosima s korisnicima usluga te onima koja to ne čine. Tako 90,2% ispitanih poduzeća izjavljuje da primjenjuje upravljanje odnosima s korisnicima usluga, a 9,8% izjavilo je da to ne čini.

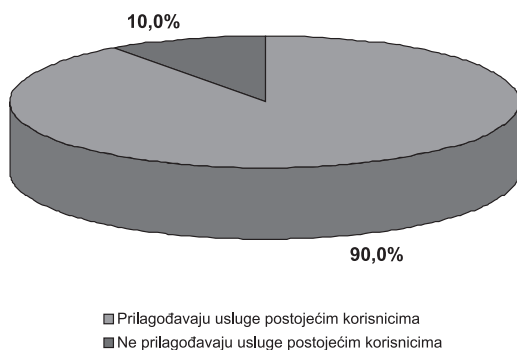
Graf 1: Primjena upravljanja odnosima s korisnicima u istraživanim poduzećima



Izvor: Istraživanje autora

Graf 2 prikazuje postotak poduzeća koja prilagođavaju svoje usluge pojedinačnim korisnicima. Tako je od ispitivanih poduzeća 90% njih izjavilo da prilagođavaju svoje usluge pojedinačnim korisnicima, a 10% da to ne čini.

Graf 2: Prilagođavanje usluga postojećim korisnicima

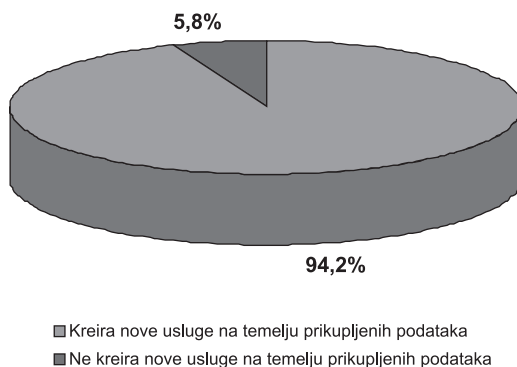


Izvor: Istraživanje autora

Graf 3 prikazuje odnos između poduzeća koja oblikuju i nude nove usluge na temelju kontinuiranih istraživanja i onih koja to ne čine.

Prema izjavama ispitanih poduzeća, nove usluge na temelju podataka prikupljenih kontinuiranim istraživanjima oblikuje i tržištu nudi 94,2 % poduzeća, dok je 5,8% poduzeća izjavilo da to ne čini.

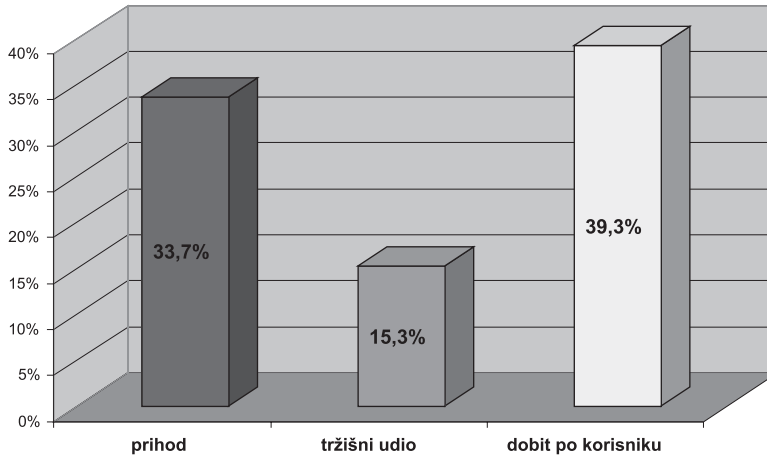
Graf 3: Oblikovanje i ponuda novih usluga na temelju podataka prikupljenih kontinuiranim istraživanjima



Izvor: Istraživanje autora

Značajni su podaci o utjecaju upravljanja odnosima s korisnicima usluga na kretanje prihoda, tržišnog udjela i dobiti. Sve tri ispitivane veličine pokazuju rast. Ispitana poduzeća procjenjuju da je od početka primjene upravljanja odnosa s korisnicima usluga prihod porastao za 33,7%, tržišni udio za 15,3%, a dobit po korisniku porasla za 39,3%, što pokazuje sljedeći graf.

Graf 4: Povećanje prihoda, tržišnog udjela i dobiti po korisniku od početka primjene upravljanja odnosima s korisnicima



Izvor: Istraživanje autora

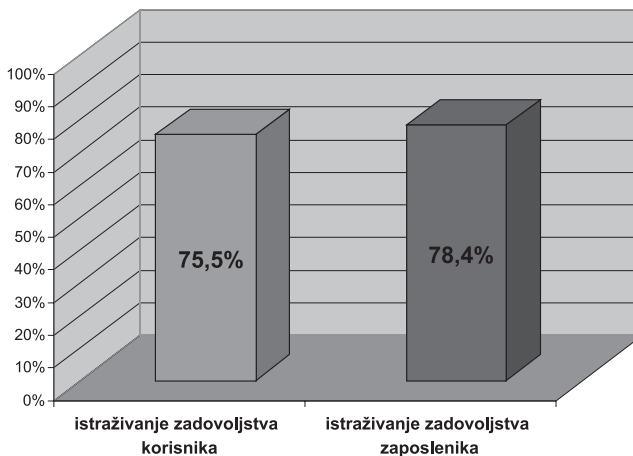
Budući da su prihod i tržišni udio među najvažnijim marketinškim ciljevima, a dobit omogućuje opstanak poduzeća na tržištu, očit je pozitivan utjecaj upravljanja odnosa s korisnicima usluga na ostvarivanje ciljeva.

Rast prihoda, tržišnog udjela i dobiti, ostvaren uvođenjem upravljanja odnosima s korisnicima usluga, pokazuje jasno povećanje razine konkurentnosti usluga koje su ugrađivanjem dodatne vrijednosti postale zanimljivije korisnicima usluga.

Ispitanim poduzećima jasan je utjecaj zadovoljstva korisnika i zadovoljstva vlastitih zaposlenika na uspješnost poslovanja. Vidljivo je to iz podatka da 75,5% poduzeća kontinuirano istražuje zadovoljstvo korisnika.

Na temelju odgovora može se zaključiti da značajan broj ispitanih poduzeća, njih 78,4%, kontinuirano istražuje i zadovoljstvo svojih zaposlenika koji su u uslužnom kontaktu s korisnicima. To se vidi iz sljedećeg grafa:

Graf 5: Postotak poduzeća u RH koja sustavno istražuju zadovoljstvo korisnika i zadovoljstvo zaposlenika (u %)



Izvor: Istraživanje autora

Rezultate dobivene tim istraživanjima zadovoljstva korisnika i zaposlenika 91,2% poduzeća koristi za otklanjanje uzroka nezadovoljstva svojih korisnika. Čak 92,2% poduzeća prati koje aktivnosti upravljanja odnosima s korisnicima usluga primjenjuju njihova 3 najjača konkurenta.

Izravan utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti usluga pokazuju i podaci o brzini reakcije poduzeća koja primjenjuju upravljanje odnosima s korisnicima usluga na aktivnosti konkurencije te na iskazane želje i potrebe postojećih i potencijalnih korisnika usluga.

Od ispitanih poduzeća 88,2% ih smatra da se brzina reakcije poduzeća na aktivnosti konkurencije primjenom upravljanja odnosima s korisnicima povećala.

Isti broj poduzeća, tj. 88,2%, smatra da se brzina reakcije poduzeća na iskazane želje i potrebe postojećih i potencijalnih korisnika usluga primjenom upravljanja odnosima s korisnicima povećala.

Uviđanje poduzeća da upravljanje odnosima s korisnicima usluga izravno utječe na razinu konkurentnosti usluga vidi se i po korištenju raznih oblika unaprjeđenja stručne sposobnosti zaposlenih vezanih za upravljanje odnosima s korisnicima usluga. Tako 78,4% poduzeća koristi jedan ili više oblika unaprjeđenja stručne sposobnosti svojih zaposlenika.

Rezultati istraživanja pokazali su da domaći davatelji usluga iz promatranih područja uočavaju uzročno-posljedičnu vezu između upravljanja odnosa s korisnicima usluga i razine konkurentnosti usluga koje pružaju.

Hipoteze postavljene u ovom radu potvrdili su iskazi poduzeća koji upućuju na jasnu uzročno-posljedičnu vezu između usluga koje sadrže veću vrijednost, tj. u koje je ugrađeno upravljanje odnosima s korisnicima, i onih u koje upravljanje odnosima s korisnicima nije ugrađeno. Istraživanje je dokazalo da aktivnosti upravljanja odnosima s korisnicima usluga izravno utječu na povećanje vrijednosti usluga te na taj način izravno djeluju i na povećavanje razine vrijednosti i konkurentnosti same usluge.

Istraživanje je dokazalo i hipotezu da povećanje konkurencijske razine usluge povećava i konkurencijsku sposobnost čitavog poduzeća omogućavajući mu lakši opstanak na tržištu, ostvarivanje većeg tržišnog udjela i boljeg financijskog rezultata.

5. POJAM UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA USLUGA

Upravljanje odnosima s korisnicima usluga predstavlja: "Proces maksimiziranja vrijednosti za kupce u online ili offline interakciji korisnika i poduzeća."¹

"Proces identificiranja i stvaranja nove vrijednosti s pojedinačnim korisnikom i dijeljenje dobiti u dugotrajnoj vezi."²

"Upravljanje odnosima s korisnicima usluga koristi se za definiranje procesa stvaranja i održavanja odnosa između poduzeća i kupaca, tj. korisnika. Upravljanje odnosima s korisnicima usluga holistički je proces identifikacije, privlačenja, diferenciranja i zadržavanja korisnika."³

"Upravljanje odnosima s korisnicima usluga sveobuhvatan je pristup stvaranju, održavanju i razvijanju odnosa s korisnicima."⁴

Na temelju iznesenih definicija može se zaključiti da upravljanje odnosima s korisnicima predstavlja proces stvaranja, upravljanja, održavanja i razvijanja dugotrajnih odnosa koji nastaju između davatelja i korisnika usluga. Dakle, to su svi oni odnosi u koje davatelj usluga (poduzeće) i primatelj usluga (korisnik) stupaju prije, za vrijeme i nakon pružanja usluge.

Nastanak upravljanja odnosima s korisnicima uvjetovala je današnja tržišna situacija u kojoj su se našli davatelji usluga. Karakteristika današnjeg tržišta usluga jest mnogobrojna konkurencija koja se bori za ograničeni broj korisnika te shvaćanje da je za poduzeće dugoročno bolje imati "svoje" korisnike, upoznati ih i kvalitetno rješavati njihove probleme, nego težiti stalnom osvajanju novih korisnika ne poklanjajući pritom previše pozornosti korisnicima koji su već bili u vezi s poduzećem.

Osim povećanja broja konkurenata, važan razlog zbog kojeg su davatelji usluga započeli s primjenom upravljanja odnosa s korisnicima usluga jesu i povećani zahtjevi korisnika za specifičnim pristupom pojedinačnom korisniku. Korisnici su postali zahtjevniji te u sve većoj mjeri žele da im davatelj usluga pristupa na poseban način, tj. prilagođenom komunikacijom i prilagođenim uslugama.

Tako svaki pojedinačni korisnik komunicira s poduzećem na korisniku odgovarajući način i dobiva prilagođene usluge koje kvalitetnije rješavaju njihove probleme od standardiziranih usluga neprilagođenih pojedinačnom korisniku.

Za poduzeće koje pruža usluge održavanje i razvijanje odnosa sa "svojim" korisnicima puno je lakše, jednostavnije, učinkovitije te iziskuje manje troškova od poduzimanja aktivnosti kojima je cilj osvajanje novih kupaca. Na taj se način kod korisnika usluga stvaraju preferencije te od običnih, tj. povremenih korisnika, nastaju oni koji su skloniji određenoj usluzi ili poduzeću kao davatelju tih usluga.

Dobrobit stvaranja, održavanja i razvijanja dugoročnih odnosa između davatelja i korisnika usluga te uspješno rješavanje njihovih problema čini korisnike lojalnima, tj. stalnima, što je za poslovanje poduzeća, kao i za razinu konkurentnosti, od izuzetnog značaja. Zato su poduzeća počela uspostavljati i održavati veze sa svojim korisnicima, i to ne samo u trenutku kada se usluga pruža nego i prije toga, te nastavljati održavati odnos i nakon završetka pružanja usluge.

6. AKTIVNOSTI KOJE ČINE UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA USLUGA

U aktivnosti koje stvaraju odnos između davatelja usluga i korisnika usluga mogu se ubrojiti:

- prikupljanje informacija o davatelju usluga,
- informacije o ponudi usluga,
- informacije o načinu pružanja usluga,

- informacije o osoblju koje pruža usluge,
- informacije o mjestu pružanja usluga,
- informacije o kvaliteti usluga,
- informacije o jamstvu,
- informacije o cijeni usluga,
- informacije o promotivnim akcijama,
- savjetovanje i pomoć korisnika usluga,
- stvaranje i upravljanje bankama i bazama podataka,
- održavanje stalnog kontakta s korisnicima usluga,
- predviđanje i ispunjavanje potreba i želja korisnika usluga,
- pružanje usluga prilagođenih pojedinačnim korisnicima usluga,
- analiza CLV – customer lifetime value, tj. vrijednost korisnika u njegovu životnom ciklusu. "Vrijednost korisnika u njegovu životnom ciklusu obično se definira kao diskontirani budući prihodi na sadašnju vrijednost koja predstavlja sadašnju vrijednost korisnika."⁵
- poboljšanje ponude postojećih usluga koje će bolje rješavati probleme korisnika usluga,
- stvaranje novih usluga koje će rješavati buduće probleme korisnika usluga,
- komunikacija prilagođena pojedinačnim korisnicima.

Na taj se način svaki pojedinačni korisnik promatra kao zasebna jedinka sa svojim specifičnim potrebama i željama.

Poznavanjem pojedinačnog korisnika omogućeno je djelotvornije rješavanje problema svojih korisnika. Time raste zadovoljstvo korisnika, a s druge strane, primjenjuje se marketinška filozofija čime se uspješnost poslovanja podiže na višu razinu.

7. ELEMENTI KONKURENTNOSTI KOD USLUGA

Konkurentnost nije jednoznačno određena, nego se sastoji od mnogobrojnih elemenata. Istraživanje u radu "Elementi nove ekonomije i njihov značaj za konkurentnost uslužnih poduzeća u Hrvatskoj" autora dr. sc. I. Šverka, izv. prof., te D. Benazića, dipl. oec., pokazalo je da je 7 elemenata značajno za ocjenjivanje značajnosti čimbenika konkurencije za intenzitet konkurencije. To se vidi iz sljedeće tablice:

Tablica 1: Ocjena značajnosti čimbenika konkurentnosti za intenzitet konkurencije konkurenata na domaćem tržištu

Br.	Značajne varijable	Broj odgovora	% odgovora intervalom > od 4	Srednja vrijed. intervala ljestvice 1-7	Phi koeficijent ϕ
1.	Cijena	290	62	5,15	0,3801
2.	Kvaliteta komponenata ponude	288	43	4,29	0,3866
3.	Tehnička opremljenost	285	48	4,46	0,4297
4.	Ambijent	287	48	4,39	0,3773
5.	Kvaliteta menadžmenta	284	45	4,32	0,3051
6.	Kvaliteta zaposlenika	290	43	4,31	0,3440
7.	Kvaliteta prakse pružanja usluga	288	47	4,33	0,3601

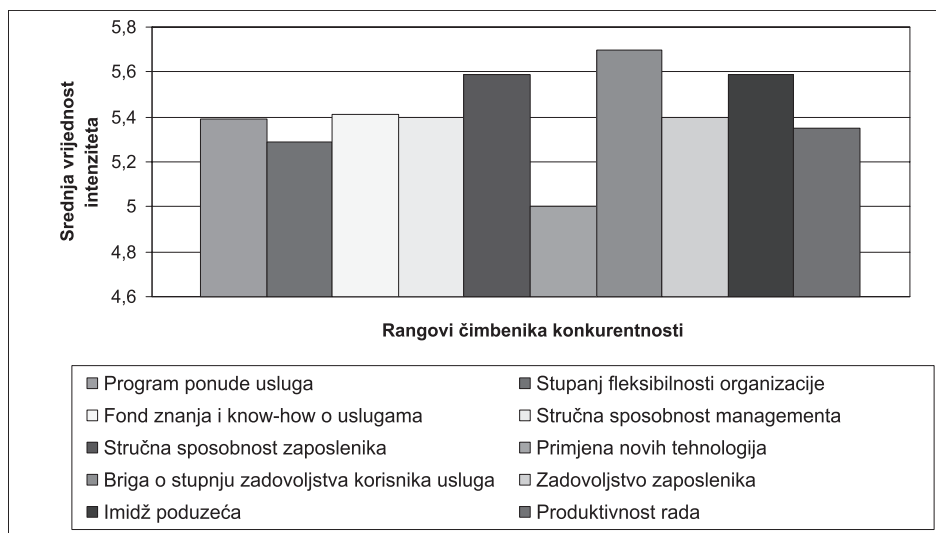
Izvor: Šverko, I., Benazić, D.: Elementi nove ekonomije i njihov značaj za konkurentnost uslužnih poduzeća u Hrvatskoj, Skup - Druga konferencija Ekonomija moderna, Zagreb, 2005., str. 10.

U istom radu provedeno je i istraživanje čimbenika konkurencijske sposobnosti uslužnih poduzeća.

Informacije o konkurencijskoj prednosti poduzeća već odavno nisu dovoljne da bi poduzeća mogla ostvarivati na tržištu svoje konkurencijske ciljeve. Već je od sredine sedamdesetih godina poznato da se konkurentnost poduzeća ne može prosuđivati prema komparativnim prednostima konkurenata nego prema mogućnosti

preoblikovanja ovih prednosti u konkurencijske sposobnosti.

Na sposobnost konkurenata utječe niz čimbenika. Da bi se otkrili relevantni utjecajni čimbenici konkurencijske sposobnosti, u ispitivanju je za prosuđivanje ponuđeno 18 čimbenika, a grafički se prikazuju rezultati ispitivanja samo za prvih deset rangiranih čiji je utjecaj na intervalnoj ljestvici označen intenzitetom 5 i više.⁶⁶ Zabilježeni su rezultati prikazani u sljedećem grafu:

Graf 6: Čimbenici konkurencijske sposobnosti uslužnih poduzeća

Izvor: Šverko I., Benazić D.: Elementi nove ekonomije i njihov značaj za konkurentnost uslužnih poduzeća u Hrvatskoj, Skup - Druga konferencija Ekonomija moderna, Zagreb, 2005., str. 11.

Od 10 čimbenika za koje je istraživanje pokazalo da su od ključne važnosti za konkurencijsku sposobnost poduzeća, u upravljanje odnosima s korisnicima usluga izravno se mogu ubrojiti:

- program ponude usluga,
- fond znanja i know-how o uslugama,
- stručna sposobnost zaposlenika,
- briga o stupnju zadovoljstva korisnika usluga,
- imidž poduzeća,
- stupanj fleksibilnosti organizacije,
- stručna sposobnost menadžmenta,
- primjena novih tehnologija,
- zadovoljstvo zaposlenika,
- produktivnost rada.

Sve nabrojane aktivnosti upravljanja odnosima s korisnicima usluga neposredno ili posredno djeluju na konkurencijsku sposobnost poduzeća. Iz toga se može zaključiti da su aktivnosti upravljanja odnosima s korisnicima uzročno-posljedično povezane s konkurentnošću poduzeća.

Osim svega već nabrojanog na uspostavu, održavanje i razvijanje odnosa s korisnicima, a time i na konkurentnost poduzeća djeluje i:

- struktura zaposlenika, kako onih koji su u izravnom kontaktu s korisnicima, tako i onih koji omogućavaju proces pružanja usluga, ali nisu u izravnom kontaktu s korisnicima,
- korištena tehnologija u procesu uspostave, održavanja i razvijanja odnosa s korisnicima,
- organizacijska struktura poduzeća.

8. STRATEGIJE OSTVARIVANJA KONKURENCIJSKE PREDNOSTI KOJE UKLJUČUJU MARKETING ODNOSA I UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA

Kako bi poduzeće ostvarilo konkurencijske prednosti, može se koristiti klasičnim strategijama nastojeći postići prednost u cijeni, kvaliteti, inovacijama i sl. No, pojavom

marketinga odnosa i samo upravljanje odnosima s korisnicima usluga postaje važan činitelj konkurencijske prednosti. Zadržavanje korisnika, njihovo zadovoljstvo, povjerenje, lojalnost jesu elementi koji podižu razinu konkurentnosti te na taj način čine poduzeće sposobnijim i spremnijim za borbu na tržištu.

Manfred Bruhn navodi tri pristupa koji uključuju utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na podizanje razine konkurentnosti poduzeća. To su:

- "slijediti orijentaciju marketinga odnosa kao primarnu konkurentsku prednost;
- modificirati klasičnu definiciju konkurencijske prednosti uzimajući u obzir stvaranje odnosa s korisnicima kao konkurentsku prednost;
- spajajući primjenu konkurencijske prednosti sa životnim ciklusom odnosa s korisnicima usluga."⁷

Ovi pristupi pokazuju da se iz korijena mijenja nekadašnje shvaćanje elemenata koji tvore konkurentsku prednost. "Dakle, kada poduzeće uskladi aktivnosti s idejom marketinga odnosa, ključne marketinške aktivnosti bit će usmjerene na postizanje konkurencijske prednosti u stvaranju odnosa s korisnicima."⁸

To nisu samo klasični elementi poput niže cijene od konkurenta, više kvalitete usluge, tehničke opremljenosti za pružanje usluga, okruženja u kojem se pružaju usluge, stvaranje marke i sl.

Ti elementi i dalje imaju utjecaja, no u puno manjoj mjeri nego što je to bilo nekad. Osobito gube značaj ukoliko nisu povezani, i međusobno i primjenom marketinga odnosa, tj. upravljanjem odnosima s korisnicima usluga. Klasični je marketing konkurencijske prednosti nalazio u sljedećim orijentacijama:

- "orijentacija na vrijednost,
- orijentacija na inovacije,
- orijentacija na raznolikost."⁹

One su i danas izuzetno važne, no stupanj njihove važnosti raste ako poduzeće u njih uključuje i upravljanje odnosima s korisnicima usluga. Marketing odnosa konkurencijske prednosti vidi u:

- rezultatima primjene marketinga odnosa,
- inovaciji marketing odnosa.

Jačanje konkurencijske prednosti očituje se u tome što se svakom pojedinačnom korisniku može isporučiti jedinstvena usluga koju neće dobiti niti jedan drugi korisnik. Time će se korisniku riješiti specifičan problem koji za posljedicu ima zadovoljstvo, ponavljanje kupnje, lojalnost, produženje razdoblja vezanosti korisnika za poduzeće, te povećanje vrijednosti korisnika u njegovu životnom ciklusu.

Inovacijom se stvara usluga prilagođena rješavanju problema pojedinačnog korisnika. Na taj se način prodaje usluga, rješava problem korisnika, ali se ujedno i stvara zadovoljstvo kod korisnika što se može iskoristiti za prodaju ostalih usluga koje poduzeće pruža. "Rezultat primjene marketinga odnosa uključuje primjenu marketinga odnosa za inoviranje osnovnog i dodatnog outputa. Rezultat primjene marketinga odnosa utječe na performanse na dvama poljima. Jedan je povećanje prodaje ostalih usluga poduzeća. Drugi je smanjenje troškova, jer korisnik sudjeluje u procesu razvoja novih prilagođenih usluga".¹⁰

Inovacija marketing odnosa odnosi se na uključivanje samog korisnika u proces stvaranja i prilagođavanja usluga namijenjenih njemu kao pojedinačnom korisniku te u mrežu odnosa koje stvara poduzeće. "Inovacija marketing odnosa pokriva inovacije koje nisu izravno vezane za uslugu koju daje poduzeće. Primjenom inovacija marketing odnosa, korisnika se uključuje u čitavu mrežu odnosa."¹¹

9. UTJECAJ MARKETINGA ODNOSA NA KONKURENCKU SPOSOBNOST DAVATELJA USLUGA

Rezultat primjene marketinga odnosa poduzeću se isplati, tj. poduzeće koje ga sustavno primjenjuje time povećava svoju konkurentsku sposobnost. "Marketing odnosa utječe na:

1. jačanje konkurencijske sposobnosti,
2. ostvarenje dodatnog profita alternativnim kanalima prodaje,

3. postavljanje prepreka za ulazak konkurencije na tržište,
4. sposobnost razvoja novih proizvoda i usluga, a time i bržim osvajanjem novih tržišta."¹²

Ad 1) Jačanje konkurencijske sposobnosti primjenom marketinga odnosa događa se iz nekoliko razloga. Raspolaganje velikim brojem korisnih informacija, dobrim poznavanjem kupaca, mogućnošću brze reakcije na potrebe i želje kupaca te zahtjeve tržišta i poteza konkurencije, smanjivanjem troškova ciljanim akcijama poduzeće postaje sposobnije nositi se s mnogobrojnom konkurencijom. Stvaranjem prilagođene komunikacije, prilagođenih usluga i uopće prilagođenog pristupa pojedinačnim korisnicima, poduzeće stvara usluge koje imaju dodatnu vrijednost za korisnika i za kojim postoji veća potražnja. Rezultat je povećanje prodaje usluga, povećanje prihoda te povećanje uspješnosti poslovanja poduzeća.

Ad 2) Primjenjujući marketing odnosa, otvaraju se novi prodajni kanali zbog prilagođavanja specifičnim potrebama korisnika, a koji prije toga nisu postojali (Internet, one-to-one marketing, direktni marketing), a to dovodi do povećanja prodaje.

Ad 3) Posljedica prvih dvaju razloga jest i podizanje kvalitete poslovanja poduzeća na višu razinu. To pretpostavlja veću količinu znanja zaposlenih u poduzeću, korištenje moderne tehnologije, znanja, "posjedovanje" velikog broja "svojih" lojalnih korisnika s kojima je uspostavljen odnos. Sve to predstavlja karakteristike koje poduzeću omogućuju da se uspješno nosi s mnogobrojnom konkurencijom na području pružanja usluga.

Ad 4) Poduzeće koje ima zaposlenike s visokom razinom znanja, koje koristi modernu tehnologiju i dobro poznaje potrebe, želje i specifičnosti svojih korisnika usluga može brzo razvijati nove usluge koje ne koristi samo za zadovoljenje potreba i želja postojećih korisnika nego i za osvajanje novih tržišta, te primjenjivati i konkurenciju vremenom. Kako bi se ove tvrdnje dokazale, potrebno je izvršiti i kvantifikaciju, tj. primijeniti metode kojima se mjeri učinak upravljanja odnosa s korisnicima usluga na uspješnost poslovanja poduzeća.

“To se može činiti:

- prema kategoriji korisnika,
- prema kategoriji usluge,
- prema aplikaciji (prodajna snaga, telemarketing, direktna pošta),
- prema kategoriji koja se mijenja (snižavanje troškova, održavanje profita, rast),
- prema vremenskom razdoblju (kratkoročno, srednjoročno, dugoročno),
- prema kategoriji zaposlenika, funkciji i marketinškom kanalu (utjecaju prodajne snage, maloprodaje, fizičke distribucije, marketinške komunikacije i istraživanja).¹³

Evert Gummesson u svojoj knjizi Total Relationship Marketing uvodi i pojam “return of relationship”, koji predstavlja pokazatelj uspješnosti marketinga odnosa i njegova utjecaja na konkurentnost i uspješnost poslovanja poduzeća. “Return of Relationship (ROR) dugoročni je čisti financijski rezultat uzrokovan ostvarivanjem i održavanjem organizacijske mreže odnosa”.¹⁴

Na taj se način može mjeriti izravna uzročno-posljedična veza između svih aktivnosti koje se ubrajaju u upravljanje odnosima s korisnicima usluga i konačnog financijskog rezultata poduzeća. Krajnji rezultat, tj. return of relationship, predstavlja razliku između povrata koji nastaje ostvarivanjem odnosa i troškova koje ostvarivanje odnosa nosi sa sobom.

$$\text{ROR} = \text{POVRAT OD OSTVAREN OG ODNOSA} - \text{TROŠKOVI STVARANJA ODNOSA}$$

10. LOJALNOST I NJEN UTJECAJ NA KONKURENTNOST DAVATELJA USLUGA

U marketingu odnosa jedan od najvažnijih ciljeva koje teži ostvariti poduzeće koje pruža usluge jest lojalnost korisnika. “Lojalnost je najbolje definirati kao stanje svijesti, stavove, vjerovanja i sl. Lojalnost je, isto tako, relativno stanje svijesti. Ono sprječava lojalnost

drugim davateljima usluga, ali ne svima. Korisnik može biti lojalan više nego jednom konkurentnom davatelju usluga.”¹⁵

“Lojalnost je zastarjela riječ koja se obično koristi za opisivanje vjernosti i entuzijastičke predanosti zemlji, stvari ili osobi. U današnje vrijeme u poslovnom kontekstu korištena je (lojalnost op. a.) kako bi opisala korisnikovu želju za nastavljajem zaštitničkog odnosa s poduzećem u dugom protoku vremena naručujući i koristeći proizvode i usluge na ponavljajućoj i ekskluzivnoj bazi te dobrovoljno preporučujući proizvode i usluge poduzeća prijateljima i kolegama”.¹⁶

Lojalni odnosno stalni korisnici predstavljaju pravo bogatstvo poduzeća jer su to:

- korisnici koji dokazuju da je orijentacija poduzeća na korisnika i na marketing odnosa bila uspješna,
- korisnici s kojima je poduzeće uspješno stvorilo odnos koji se nakon toga uspješno održava i razvija,
- korisnici koji ponavljaju kupovine i od kojih se s velikom vjerojatnošću mogu očekivati buduće kupovine,
- korisnici s kojima je zbog uspostavljenog odnosa lakše komunicirati,
- korisnici koji će se zanimati i kupovati usluge iz cijelog asortimana koje poduzeće nudi,
- korisnici od kojih se mogu prikupiti informacije izuzetno važne za uspješnost poslovanja poduzeća (njihovo zadovoljstvo, primjedbe, žalbe i reklamacije, potrebe i želje ...).

Za razliku od ulaganja u osvajanje novih korisnika, puno je učinkovitije održavati i razvijati odnos s postojećim korisnicima. Osim toga, troškovi osvajanja novih korisnika puno su veći u usporedbi s troškovima održavanja i razvijanja odnosa. “Beskonačno su niži troškovi za zadržavanje postojećih korisnika od troškova za osvajanje novih korisnika”.¹⁷

U odnosu na “nelojalne”, vrijednost je lojalnih korisnika u sljedećem:

- “stalni korisnici češće posjećuju poduzeće i kupuju;

- narudžbe lojalnih korisnika su konzistentne;
- troškovi usluživanja lojalnih korisnika su manji;
- lojalni korisnici skloni su kupovanju više usluga;
- konkurentima je teže osvojiti lojalne korisnike drugog davatelja usluga i povećati svoj udio na tržištu;
- zadovoljni korisnici najbolji su izvor referencija za nove korisnike.¹⁸

Lojalnost korisnika izravno utječe na njihovo ponašanje. To se ponašanje kod lojalnih korisnika s velikom vjerojatnošću može unaprijed očekivati i na temelju toga mogu se donositi poslovne odluke.

Velika korist od lojalnih korisnika jest i ta što oni mogu biti poveznica poduzeća s onima koji još nisu postali korisnici. Naime, zadovoljni i lojalni korisnici prenose svoja pozitivna iskustva ostalim potencijalnim korisnicima. Dokazano je da se takvim, neplaćenim prenošenjem iskustava izravnom komunikacijom između korisnika vjeruje puno više nego što je to slučaj s ekonomskom propagandom ili drugim oblicima plaćene promocije. Dakle, cilj marketinga odnosa jest osvojiti određeni broj korisnika te ih zadržati i učiniti lojalnim. Kako lojalnost utječe na konkurentnost? Sigurnost budućih narudžbi lojalnih korisnika kod poduzeća znači da poduzeće može planirati buduće aktivnosti, investirati u ljude i tehnologiju s većom razinom sigurnosti povrata investicije.

Dokle god poduzeće ima lojalne korisnike, može računati na stabilne prihode od prodanih usluga. Financijska stabilnost utječe i na manje potrebe poduzeća za dizanjem skupih bankovnih kredita.

Troškovi koje poduzeće ima da bi zadržalo već postojeće korisnike te ih učinilo lojalnima puno su manji nego što su oni za osvajanja novih kupaca. Na neki način lojalni se korisnici mogu iskoristiti kao partneri od kojih se može prikupiti velik broj informacija i ideja koje potom mogu poslužiti poduzeću kako bi prilagođavalo postojeće i stvaralo potpuno nove usluge.

Istraživanja koje poduzeće poduzima kako bi utvrdilo razne pokazatelje koji mu mogu pomoći da podigne

uspješnost poslovanja na višu razinu najlakše je provesti upravo na lojalnim korisnicima. Sve nabrojano upućuje na to da konkurentnost poduzeća u velikoj mjeri ovisi upravo o tome je li uspjelo stvoriti dovoljan broj lojalnih korisnika kako bi na taj način iskoristilo sve prednosti koje lojalnost korisnika pruža.

11. VRIJEDNOST KORISNIKA U NJEGOVOM ŽIVOTNOM CIKLUSU I NJEN UTJECAJ NA KONKURENTNOST DAVATELJA USLUGA

Kao što je već rečeno, marketingom odnosa te upravljanjem odnosa s korisnicima poduzeće nastoji uspostaviti, održavati i razvijati odnose s korisnicima usluga, kao i stalno podizati kvalitetu uspostavljenih odnosa. Kvaliteta odnosa omogućava stvaranje lojalnih korisnika što, kako je već spomenuto, izravno djeluje na razinu konkurentnosti poduzeća.

Pokazatelj kvalitete uspostavljenih odnosa s korisnicima jest i CLV – customer lifetime value, tj. vrijednost korisnika u njegovu životnom ciklusu. Vrijednost korisnika u njegovu životnom ciklusu može se dobiti tako da se izračuna neto vrijednost za pojedinačnog korisnika za vrijeme trajanja odnosa (životni vijek odnosa s korisnikom).

“Vrijednost korisnika u njegovu životnom ciklusu metoda je izračunavanja koja translata načela analize dinamičkog investiranja kapitala u odnose s korisnicima. Vrijednost korisnika u njegovu životnom ciklusu obično se definira kao diskontirani budući prihodi na sadašnju vrijednost korisnika”.¹⁹

“Lifetime value (LTV), tj. vrijednost korisnika u njegovu životnom ciklusu, jest neto sadašnja vrijednost budućih prihoda koji će se ostvariti od pojedinačnog korisnika u određenom broju godina”.²⁰ Vrijednost korisnika u njegovu životnom ciklusu može se izračunati pomoću matematičke formule prikazane na sljedećoj slici.

Slika 1: Primjer izračuna vrijednosti korisnika u njegovu životnom ciklusu

Vrijednost korisnika u njegovom životnom ciklusu CLV (Sadašnja vrijednost)	$CLV = -I_0 + \sum_{t=0}^T \frac{x_t(p-k) - M_t}{(1+r)^t}$
Vrijednost korisnika u njegovom životnom ciklusu CLV (Sadašnja vrijednost sa vjerojatnošću zadržavanja korisnika)	$CLV = -I_0 + \sum_{t=0}^{\tau} x_t(p-k) - M_t \frac{R}{(1+r)^t}$
<p>t= godina T= pretpostavljeni broj godina zadržavanja korisnika x_t= previđena prodaja za godinu t p= specifična cijena za korisnika k= varijabilni trošak M_t= troškovi marketinga za specifičnog korisnika za godinu t r= kamatna stopa R= stopa zadržavanja (retencije) korisnika I₀= troškovi osvajanja korisnika t=0)</p>	

Izvor: Bruhn, M.: **Relationship marketing, management of customer relationship**, Prentice Hall, Harlow, 2003., str. 212.

Na taj se način može za svakog pojedinačnog korisnika izračunati kolika je njegova isplativost, tj. profitabilnost za poduzeće. Ravnajući se prema toj vrijednosti, poduzeće može prilagoditi svoje ponašanje tako da podijeli korisnike u segmente prema kriteriju vrijednosti korisnika u njegovom životnom ciklusu.

Takav postupak predstavlja segmentaciju korisnika usluga prema njihovoj vrijednosti. U tom slučaju poduzeće može prilagođavati svoje ponašanje prema svakom pojedinačnom segmentu korisnika. Tako poduzeće može uvoditi posebne pogodnosti i povlastice za segment korisnika čija je vrijednost u njihovom životnom ciklusu veća. Isto tako, može raznim mjerama pokušati povećati vrijednost korisnika u njihovom životnom ciklusu, npr. pojačanom prilagođenom promocijom nastojati prodati više usluga, poticati ih na češću kupnju ili kupnju ostalih usluga iz ponude poduzeća.

Skupini korisnika za koju izračun pokazuje nisku razinu isplativosti tj. čija je vrijednost u životnom ciklusu vrlo

mala, može oduzeti neke povlastice i pogodnosti i na taj način smanjiti troškove. Mogućim gubitkom korisnika iz te skupine poduzeće dobiva jer su troškovi održavanja i razvijanja odnosa veći od prihoda takvih korisnika usluga.

12. ZAKLJUČAK

Klasični marketing nije mogao riješiti probleme u poslovanju poduzeća nastalih povećanjem zahtjeva korisnika za uslugama koje kvalitetno rješavaju njihove probleme i povećanjem brojnosti konkurenata. Rješenje tih problema marketing je potražio u novoj orijentaciji, i to onoj na korisnika.

Napušta se klasični transakcijski marketing te se kreće u stvaranje, upravljanje, održavanje i razvijanje dugotrajnih odnosa s korisnicima usluga, tj. primjenjivanje marketinga odnosa. Shvatilo se da samo potpuno razumijevanje želja i potreba korisnika usluga

te kvalitetno rješavanje njegovih problema može polučiti obostranu korist i za korisnika i za davatelja usluga.

Za poduzeće to predstavlja stvaranje konkurentnih usluga, podizanje razine konkurentnosti čitavog poduzeća te na taj način povećanje razine uspješnosti poslovanja. Novostvorene konkurentnije usluge koje će sve to i omogućiti jesu usluge u koje je ugrađena veća dodana vrijednost nego što je to vrijednost klasične osnovne usluge. Upravo upravljanje odnosima s korisnicima predstavlja tu dodanu vrijednost koja podiže razinu konkurentnosti usluge te davatelja takve usluge čini različitim i prepoznatljivim u odnosu na mnogobrojnu konkurenciju.

Da bi se sve to i ostvarilo, morala se napustiti stara koncepcija transakcijskog marketinga u kojoj je jedini cilj prodati uslugu i prijeći na razvijanje marketinga odnosa, a tržište se prebacuje s usluge na korisnika i rješavanje njegovih problema.

Konkurentnost ima izravan utjecaj na potražnju korisnika za uslugama. Što je usluga više prilagođena potrebama i željama korisnika, to će omogućiti poduzeću ravnopravnu borbu s konkurencijom i dugoročan opstanak na tržištu. Na taj se način postiže nekoliko ciljeva od ključne važnosti za uspješnost poslovanja poduzeća:

- bolje se upoznaje korisnika;
- stvaraju se usluge prilagođene pojedinačnim korisnicima;
- pristup svakom pojedinačnom korisniku jedinstven je i prilagođen pojedinačnom korisniku;
- kvalitetnije se rješavaju problemi korisnika.

Primjenjivanjem marketinga odnosa povećava se vrijednost usluga tako da se u njih ugrađuje dodatna vrijednost koja uslugu čini konkurentnijom i za korisnika poželjnijom. Time je poduzeću olakšan opstanak na tržištu te borba protiv mnogobrojne konkurencije.

Stvaranjem odnosa s korisnicima poduzeće veže korisnika na dugi rok. Tako ga bolje upoznaje te

uspješno provodi stvaranje, održavanje i razvijanje odnosa i na kvalitetniji mu način rješava probleme.

Izravna posljedica razvijanja i primjene marketinga odnosa jest i povećana lojalnost korisnika. Marketing odnosa prijeko je potreban za ostvarivanje konkurencijske prednosti koja je nužna da bi poduzeće imalo svoje korisnike, uspješno se borilo protiv konkurencije te opstalo na tržištu. Stvoriti prilagođen pristup svakom pojedinačnom korisniku te pružati prilagođene usluge korisnicima od ključnog je značaja za opstanak poduzeća. Kvalitetnim rješavanjem problema korisnika oni se vežu za poduzeće, postaju lojalni korisnici, što je za poduzeće od ključne važnosti.

Poduzeća koja su bili sudionici autorova istraživanja svjesna su da upravljanje odnosima s korisnicima usluga ima izravan utjecaj na razinu konkurentnosti njihovih usluga. Istraživanje je pokazalo da postoji jaka međuovisnost između upravljanja odnosima s korisnicima usluga i razine konkurentnosti usluga. Dokazana je međuovisnost između usluga u koje je ugrađeno upravljanje odnosima s korisnicima konkurencijske sposobnosti poduzeća.

Aktivnosti koje čine upravljanje odnosima s korisnicima usluga ugrađene u usluge izravno utječu na usluge povećavajući njihovu vrijednost te na taj način izravno djelujući i na povećavanje razine konkurentnosti same usluge.

Povećanje konkurencijske razine usluge povećava i konkurencijsku sposobnost čitavog poduzeća omogućavajući mu lakši opstanak na tržištu, ostvarivanje većeg tržišnog udjela, boljeg financijskog rezultata, a posljedica takvog načina poslovanja jesu zadovoljni i lojalni korisnici usluga.

Usluge koje u sebi nemaju ugrađeno upravljanje odnosima s korisnicima kao dodatnu vrijednost, manje su konkurentne i za njima postoji manja potražnja od usluga u koje je upravljanje odnosima s korisnicima ugrađeno.

LITERATURA

1. Anderson, K., Kerr C.: **Customer relationship management**, McGraw Hill, New York, 2002.
2. Bruhn, M.: **Relationship marketing, management of customer relationship**, Prentice Hall, Harlow, 2003.
3. Bruhn, M., Georgi, D.: **Services marketing, managing the service value chain**, Prentice Hall, Harlow, 2006.
4. Efraim, T.: **Electronic commerce 2002**, Pearson education, New Jersey, 2002.
5. Gordon, I.: **Relationship marketing**, Wiley, Toronto, 1997.
6. Gummesson, E.: **Total relationship marketing**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999.
7. Lovelock, C.: **Services marketing**, Prentices Hall, New Jersey, 2001.
8. Merlin, S., Woodcock, N.: **Relationship marketing**, Kogan Page, London, 1996.
9. O'Connor, J., Galvin, E.: **Marketing in the Digital Age**, Pearson education limited, Harlow, 2001.
10. Stone, M., Woodcock, N.: **Relationship marketing**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1996.
11. Strauss, J., Frost, R.: **E – marketing**, Prentice Hall, New Jersey, 2001.
12. Šverko, I., Benazić, D.: **Elementi nove ekonomije i njihov značaj za konkurentnost uslužnih poduzeća u Hrvatskoj**, Skup – Druga konferencija Ekonomija moderna, Zagreb, 2005.

Bilješke

- 1 Efraim T.: **Electronic commerce 2002**, Pearson education, New Jersey, 2002., str. 879.
- 2 Gordon I.: **Relationship marketing**, Wiley, Toronto, 1997., str. 18.
- 3 Strauss J. & Frost R.: **E – marketing**, Prentice Hall, New Jersey, 2001., str. 285.
- 4 Anderson, K., Kerr, C.: **Customer relationship management**, McGrawHill, New York, 2002., str. 2.
- 5 Bruhn, M., Georgi, D.: **Services marketing, managing the service value chain**, Prentice Hall, Harlow, 2006., str. 42.
- 6 Šverko, I., Benazić, D.: **Elementi nove ekonomije i njihov značaj za konkurentnost uslužnih poduzeća u Hrvatskoj**, Skup - Druga konferencija Ekonomija moderna, Zagreb, 2005., str. 10.
- 7 Bruhn, M.: **Relationship marketing, management of customer relationship**, Prentice Hall, Harlow, 2003., str. 115.
- 8 Ibid., str. 116.
- 9 Ibid., str. 118.
- 10 Ibid.
- 11 Ibid.
- 12 Merlin, S., Woodcock, N.: **Relationship marketing**, Kogan Page, London, 1996., str. 57.
- 13 Ibid.
- 14 Gummesson, E.: **Total relationship marketing**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1999., str. 183.
- 15 Stone, M., Woodcock, N.: **Relationship marketing**, Butterworth-Heinemann, Oxford, 1996., str. 95.
- 16 Lovelock, C.: **Services marketing**, Prentices Hall, New Jersey, 2001., str. 151.
- 17 Stone, M., Woodcock, N.: op. cit., str. 94.
- 18 O'Connor, J., Galvin, E.: **Marketing in the Digital Age**, Pearson education limited, Harlow, 2001., str. 99.
- 19 Bruhn, M., Georgi, D.: op. cit., str. 42.
- 20 Strauss, J., Frost, R.: op. cit., str. 294.