

# Upravljanje odnosima sa klijentima na primjeru odvjetničkog ureda

---

**Mošnja, Petra**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2017**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University of Pula / Sveučilište Jurja Dobrile u Puli**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:137:303056>

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

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



*Repository / Repozitorij:*

[Digital Repository Juraj Dobrila University of Pula](#)



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za ekonomiju i turizam  
„Dr. Mijo Mirković“

**PETRA MOŠNJA**

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KLIJENTIMA NA  
PRIMJERU ODVJETNIČKOG UREDA**

Diplomski rad

Pula, 2017.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet za ekonomiju i turizam  
„Dr. Mijo Mirković“

**PETRA MOŠNJA**

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA SA KLIJENTIMA NA  
PRIMJERU ODVJETNIČKOG UREDA**

Diplomski rad

**Matični broj : 511 – ED, izvanredni student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Upravljanje odnosima s kupcima usluga - CRM**

**Mentor: Doc.dr.sc. Dražen Alerić**

Pula, ožujak 2017.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani PETRA MOŠNJA, kandidat za magistra ekonomije/poslovne ekonomije ovime izjavljujem da je ovaj Diplomski rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Diplomskog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

PETRA MOŠNJA

U Puli, 09.03.2017. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, PETRA MOŠNJA dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile

u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom: UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA USLUGA NA PRIMJERU ODVJETNIČKOG UREDA koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, 09.03.2017.

Potpis

PETRA MOŠNJA

## Sadržaj

1. UVOD.....	1
2. MARKETING ODNOSA .....	3
2.1. Razvoj marketing odnosa i marketinški splet .....	4
2.2. Razine marketing odnosa poduzeća i korisnika .....	6
2.3. Pristupi izgradnju vrijednosti za korisnika.....	8
2.4. Koraci uspostavljanja programa marketinškog odnosa.....	9
3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA.....	11
3.1. Povijest i pojam upravljanje odnosim s korisnicima .....	12
3.2. Razlika između transakcijskog marketinga i marketinga uspostavljanja odnosa s korisnicima.....	14
3.3. Oblikovanje poslovne strategije CRM-a.....	19
3.4. Ključni čimbenici CRM-a.....	23
3.5. Faze upravljanja odnosima s korisnicima .....	28
3.6. Informacijski sustav CRM – a .....	36
3.6.1. Tehnički zahtjevi i njihov odabir u CRM – u.....	40
3.6.2. Sustavi analize podataka i izvješćivanje iz skladišta podataka .....	46
3.7. Implementacija CRM sustava .....	49
3.8. Ograničenja u primjeni CRM-a.....	54
4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA (CRM) NA PRIMJERU ODVJETNIČKOG UREDA MARKA KUZMANOVIĆA.....	58
4.2. Specifičnosti oglašavanja odvjetničkih ureda .....	59
4.3. Podjela korisnika u odvjetničkom uredu .....	60
4.3.1. Podjela na fizičke i pravne osobe .....	60
4.4. Proces komunikacije s korisnicima u sudskom procesu.....	62

4.4.1.	Prvi kontakt.....	63
4.4.2.	Svrstavanje slučaja u pripadajuću granu prava .....	64
4.4.3.	Rezervacija termina za sastanak.....	64
4.4.4.	Sastanak.....	64
4.4.5.	Razmatranje spisa .....	64
4.4.6.	Drugi sastanak.....	65
4.4.7.	Tužba.....	65
4.4.8.	Ponovni kontakt .....	65
4.4.9.	Konačna odluka, zaključak .....	65
4.5.	Baza podataka o korisnicima .....	66
4.6.	Kritički osvrt i prijedlozi za poboljšanje .....	68
4.6.1.	Podizanje razine odnosa s korisnicima.....	70
4.6.2.	Izrada mrežne stranice .....	71
4.6.3.	Korištenje softwera za upravljanje odnosima s korisnicima usluga .....	72
4.6.4.	Poboljšanje komunikacije između korisnika i odvjetnika .....	74
5.	Zaključak.....	76
	Literatura .....	78
	Popis tablica i slika.....	80
	Sažetak: .....	81
	Summary:.....	82

## 1. UVOD

Upravljanje odnosima s korisnicima usluga u današnje se vrijeme provodi s posebnom pažnjom, iz razloga jer je svaki korisnik jedinstven i bitan, te se vrijedi boriti za njega. Poseban značaj imaju zadovoljni i lojalni korisnici koji također sudjeluju u izgradnji upravljanja odnosima s korisnicima sa svojim povratnim informacijama. Međutim u kojoj se mjeri vodi računa o upravljanju odnosima s korisnicima usluga i koje su koristi u poduzećima, obrtima ili drugim oblicima poslovanja ovisi i o grani proizvodnje, vrsti gospodarske grane kojoj pripada, tržištu i ostalim vanjskim i unutarnjim čimbenicima.

Upravljanje odnosima s korisnicima usluga je izrastao i razvio se u sustav koji poduzeća prilagođavaju na način koji njima najbolje odgovara kako bi poslovanje bilo efikasnije. Razvoj tehnologije je uvelike pridonio razvoju upravljanju odnosima s korisnicima i olakšao njegovu primjenu.

Svrha diplomskog rada je objasniti pojam upravljanja odnosima s korisnicima usluga, njegov razvoj i implementaciju, te prikazati kako teorija funkcionira u praksi na primjeru odvjetničkog ureda Marka Kuzmanovića.

Diplomski rad uz uvod i zaključak, je podjeljen na tri cjeline. Prvi dio odnosi se na marketing odnosa, njegovom razvoju kroz godine, pristup prema korisnicima, koraci uspostavljanja marketing usluga. U drugom djelu je riječ o upravljanju odnosom s korisnicima, pojam, oblikovanje poslovne strategije, ključni čimbenici, faze, informacijski sustav upravljanja odnosima s korisnicima usluga, implementacija i ograničenja u primjeni.

Treća cjelina govori o odvjetničkom uredu Marka Kuzmanovića, općenito o uredu, načinu oglašavanja, odnosima i procesima komunikacije s korisnicima, bazi podataka o korisnicima, kritičkom osvrtu i prijedlozima autora za poboljšanje



upravljanja odnosima s korisnicima usluga i njezina primjena u praksi u odvjetničkom uredu Marka Kuzmanovića.

Tijekom pisanja diplomskog rada većinom su korišteni sekundarni izvori podataka i znanja. Metode koje su korištene tijekom istraživanja su metode: indukcije i dedukcije, analize i sinteze, intervjuiranja, kompilacije, metoda konkretizacije i generalizacije, deskripcije i ostale znanstvene metode.

## 2. MARKETING ODNOSA

Brojna poduzeća se fokusiraju i ulažu svoje napore u što efikasniji marketing odnos. „Pojavom marketing odnosa i suradnje (relationship marketing) devedesetih godina, došlo je do najveće promjene u povijesti marketinga, od njegove pojave pedesetih godina. Naime, marketing odnosa i suradnje predstavlja novu paradigmu marketinga kojom se marketing kao poslovna filozofija vraća svojim izvornim korjenima po kojima je potrošač u središtu pozornosti gospodarskih subjekata, kao i po činjenici da je retencija, odnosno zadržavanje stvarnih potrošača, temelj dugoročnog opstanka i održive konkurentske prednosti.“<sup>1</sup>

Pod pojmom marketing odnosa misli se na „stvaranje, održavanje i pojačavanje snažnih odnosa s klijentima i ostalim vlasnicima udjela. Marketing se sve više odmiče od usredotočenosti na individualne transakcije prema usredotočenosti na izgrađivanje odnosa koji obiluju kvalitetom i marketinških mreža.“<sup>2</sup>

Postojanost na tržištu i povećanje profitabilnosti uz pomoć “marketing odnosa ima za cilj izgradnju međusobno zadovoljavajućih dugoročnih odnosa s ključnim partnerima – klijentima, dobavljačima, distributerima i drugim marketinškim partnerima. Marketing odnosa izgrađuje snažne ekonomske, tehničke i društvene veze među uključenim stranama.”<sup>3</sup> Navedeni stavovi prema korisniku zahtijevaju puno truda i uloženog vremena pružatelja usluga prema korisniku s ciljem zadovoljenja potreba na način da se ostvari dugoročna suradnja i diferencijacija u odnosu na konkurente. Korisnik je u središtu poslovanja poduzeća, cijelokupno poslovanje uspješnih poduzeća je usredotočenost na zadovoljenje potreba korisnika.

---

<sup>1</sup> M. Meler, B. Dukić, Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM); Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2007., str.141.

<sup>2</sup> P. Kotler, et.al., Osnove Marketinga; Zagreb, Mate d.o.o., 2006., str.476.

<sup>3</sup> R. Butigan, I. Mahnić, Uloga marketinga odnosa u malim i srednjim poduzećima; Vol. XXIII (2011), br. 1, str. 89 – 104, str. 92.

## 2.1. Razvoj marketing odnosa i marketinški splet

Razvoj marketinga u 20. stoljeću prikazan je u Tablici 1., detaljnije je prikazan put kojim se razvio i marketing odnosa. "Temeljni zahtjev u strategiji marketing odnosa i suradnje je da proizvođači, trgovina na veliko i malo, uslužni gospodarski subjekti ili bilo koji dobavljači, mogu cjelovitije spoznati dugoročne potrebe i želje potrošača i nuditi im dodanu vrijednost inkomponiranu u potrošnim dobrima, industrijskoj opremi ili uslugama. Potrošači ne traže samo dobar proizvod ili uslugu, oni traže što cjelokupniju ponudu usluga uključujući sve – od informacija o tome kako najbolje i najsigurnije upotrijebiti proizvod, do isporuke, instaliranja, upotpunjavanja, popravljavanja, održavanja i sl."<sup>4</sup>

Tablica 1. : Put kojim se došlo do marketing odnosa i suradnje

T

---

<b>60 – ih</b>	Izravna pošta (Direct mail)
<b>70 – ih</b>	Izravno oglašavanje (Direct response marketing)
<b>Kasne 70 – e</b>	Izravni marketing (Direct marketing)
<b>Rane 80 – e</b>	Baze marketinških podataka (Database marketing)
<b>Kasne 80 – e</b>	„Jedan na jedan“ marketing (One-to-one marketing)
<b>Rane 90 – e</b>	Marketing temeljen na vrijednosti (Loyalty marketing)
<b>Kasne 90 – e</b>	Marketing odnosa i suradnje (Relationship marketing)

Meler, M., Dukić, B.: Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM); Ekonomski fakultet u Osijeku; Osijek; 2007.god.; str.140.

---

<sup>4</sup> M. Meler, B. Dukić, op.cit., str.142.

Marketinški splet se razlikuje „u tom i takvom marketingu, poprima slijedeće značajke:

- **Proizvod** - više je proizvoda prilagođeno preferencijama potrošača i novi proizvodi razvijaju se i oblikuju u suradnji s dobavljačima i distributerima.
- **Cijena** - gospodarski subjekt će odrediti cijenu na temelju odnosa s potrošačem, te skupa svojstava i usluga koje je potrošač naručio. U marketingu namjenjenom drugim gospodarskim subjektima ima više pregovaranja zato što su proizvodi često oblikovani za svakog potrošača posebno.
- **Distribucija** - marketing odnosa i suradnje daje prednost izravnom marketingu usmjerenom na potrošača, smanjujući time ulogu posrednika. Marketing odnosa daje prednost nuđenju alternativa potrošača kako bi mogli odabrati način na koji žele naručivati, plaćati, preuzimati, instalirati te čak popravljati proizvod.
- **Komunikacije** - marketing odnosa i suradnje zastupa individualnije marketinške komunikacije i dijalog s potrošačima, zastupa integriranje marketinške komunikacije kako bi potrošači dobili jednako obećanje i predodžbu, stvara privatne poslovne mreže (ekstranet) s velikim potrošačima kako bi se olakšala razmjena informacija, zajedničko planiranje, naručivanje i plaćanje.“<sup>5</sup>

Marketing odnosa kako se vidi iz prethodno navedenog marketinškog spleta usredotočen je na povratnu informaciju – zadovoljstvo/nezadovoljstvo korisnika. Poduzeće se trudi kako bi u svim aspektima zadovoljilo potrebe korisnika te kako bi međusobni odnosi bili na zadovoljavajućem nivou.

---

<sup>5</sup> M. Meler, B. Dukić, op.cit., str.142.str.137. i 138.

## 2.2. Razine marketing odnosa poduzeća i korisnika

U marketingu odnosa koje poduzeće može primjenjivati postoje različite razine, ovisno o vrsti proizvoda, usluga i ostalim čimbenicima poduzeća. S toga razlikujemo „pet različitih razina ili odnosa koji se mogu izgraditi s klijentima koji su kupili tvrtkin proizvod (npr. automobil ili dio opreme) :

- *Temeljni*: prodavač prodaje proizvod, ali ne poduzima ništa drugo na bilo koji način.
- *Reaktivni*: prodavač prodaje proizvod i ohrabruje klijenta da se javi u slučaju eventualnih pitanja ili problema.
- *Odgovorni*: prodavač telefonira klijentu nedugo nakon prodaje kako bi provjerio zadovoljava li proizvod njegova očekivanja. Prodavač ujedno traži sugestije za poboljšanje proizvoda ili eventualna posebna nezadovoljstva. Takve informacije pomažu tvrtki da neprestano usavršava svoju ponudu.
- *Proaktivni*: prodavač ili netko drugi iz tvrtke s vremena na vrijeme telefonira klijentu i na taj ga način informira o upotrebi poboljšanog proizvoda ili korisnim novim proizvodima.
- *Partnerstvo*: tvrtka konstantno surađuje s klijentom i s ostalim klijentima kako bi otkrila načine isporučivanja bolje vrijednosti.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> P. Kotler, et.al op.cit.; str. 476.

Slika 1. : Razine odnosa kao funkcije profitne marže i broja korisnika

		Profitne marže		
		Visoke	Srednje	Niske
Broj klijenta	Mnogo	odgovorni	reaktivni	temeljni
	Srednje	proaktivni	odgovorni	temeljni
	Malo	partnerski	odgovorni	reaktivni

Izvor: Kotler, P., Wong, W., Saunders, J., Armstrong, G.; Osnove Marketinga; Mate d.o.o.; Zagreb; 2006.god.; str.477.

Razina marketinškog odnosa u poduzeću ovisi o broju korisnika i profitabilnosti proizvoda/ usluga (Slika 1.). Primjena strategije marketinškog odnosa kada je riječ o malom broju korisnika a visokoj stopi profitne marže, tada poduzeće ima partnerski odnos sa korisnicima. To se ostvaruje na način da poduzeće i korisnici imaju blisku suradnju. S druge strane veliki broj korisnika i niska profitna marža rezultira sa temeljnim marketingom, riječ je o široko rasprostranjenim i dostupnim proizvodima. Kod visoke profitabilnosti i velikog broja korisnika najčešće se koristi odgovorni marketing odnos, kako je već navedeno, poduzeće se odgovorno ponaša prema svojim korisnicima na način da se brine o njihovom zadovoljstvu/nezadovoljstvu, potencijalnim sugestijama korisnika. Mali broj korisnika i mala profitabilnost uzrokuje reaktivni marketing odnos, poduzeće potiče na reklamacije ili upite u slučaju nezadovoljstva ili nejasnoća.

Unutar marketinške prodaje „prodavač prestaje biti neugodna, nametljiva osoba koja manipulira ljudima da bi ostvarila osobni probitak. Štoviše, on postaje savjetnik, partner i rješavač problema. Prodavači nastoje ostvariti koristi za svoje poslodavce, sebe osobno i kupce. Sadašnji su prodavači profesionalci koji ponekad znaju više o svojem području i proizvodima nego kupac. To im omogućuje da postanu savjetnici u rješavanju problema.“<sup>7</sup> Zbog takvog pristupa odnosi korisnika i prodavaoca podiže se na višu razinu i povećava se diferencijacija između konkurencije.

### **2.3. Pristupi izgradnju vrijednosti za korisnika**

Poduzeća u svom poslovanju nastoje udovoljiti potrebama korisnika, te kako bi zadovoljila iste, primjenjuju se „tri pristupa za izgradnju vrijednosti za klijenta:

*Prvi* se oslanja na dodavanje financijskih pogodnosti odnosu sa klijentom (zrakoplovne tvrtke nude programe čestog letenja, hoteli daju kvalitetnije sobe svojim čestim gostima, a supermarketi vrše refundiranje svojim stalnim kupcima). Navedeni programi nagrađivanja i ostali financijski poticaji izgrađuju preferencije klijenata, iako ih može imitirati konkurencija pa je to razlog zbog kojeg bi diferencijacija tvrtkine ponude mogla biti trajno neuspješna.

*Drugi* je pristup dodavanje društvenih pogodnosti uz financijske pogodnosti. Zaposlenici tvrtke rade na osnaživanju svog povezivanja s klijentima učeći o individualnim potrebama i željama klijenata i nakon toga individualiziranjem i personaliziranjem svojih proizvoda i usluga.

*Treći* pristup izgradnji čvrstih veza s klijentima je dodavanje strukturalnih veza uz financijske i društvene pogodnosti (marketinški stručnjak na tržištu poslovne potrošnje

---

<sup>7</sup> J. Previšić, Đ. Ozretić Došen, Osnove marketinga; Zagreb, Adverta d.o.o.; 2007., str 260.

može opskrbljivati klijente specijalnom opremom ili računalnim vezama koje im pomažu upravljati njihovim narudžbama, plaćanjem ili inventarom.)<sup>8</sup>

Od navedena tri pristupa treći pristup je najsloženiji i takvim se pristupom izgrađuje prisnost korisnika i poduzeća – lojalnost. Takvo poslovanje većinom pratikciraju uspješna i stabilna poduzeća, te je smanjena mogućnost imitiranja od strane konkurencije iz razloga jer taj pristup iziskuje i veća financijska ulaganja poduzeća i kvalitetno osoblje koje će znati zainteresirati, zadovoljiti i zadržati korisnika.

Uspješnost je vidljiva po rezultatima jer se „primjena marketing odnosa poduzeću isplati, tj. poduzeće koje ga sustavno primjenjuje time povećava svoju konkurentsku sposobnost. Marketing odnosa utječe na:

- jačanje konkurencijske sposobnosti,
- ostvarenje dodatnog profita alternativnim kanalima prodaje,
- postavljanje prepreka za ulazak konkurencije na tržište,
- sposobnost razvoja novih proizvoda i usluga, a time i bržim osvajanjem novih tržišta.”<sup>9</sup>

Stoga, poduzeća ne trebaju dvojiti oko implementacije marketinškog odnosa, već trebaju primjeniti takvu vrstu pristupa, ukoliko žele biti uspješni i prepoznatljivi na tržištu.

## **2.4. Koraci uspostavljanja programa marketinškog odnosa**

Glavni koraci pri uspostavljanju programa „marketing odnosa u nekoj tvrtki su:

- *Identificirati ključne klijente zaslugom upravljanja odnosima.* Odaberite najveće ili najbolje klijente i odredite ih za upravljanje odnosima. Mogu biti

---

<sup>8</sup> P. Kotler, et.al op.cit., str. 477. i 479.

<sup>9</sup> Alerić, D.: Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga; 2007. god.; Vol. 19, br.1 str. 43 – 58., str.52



dodani i ostali klijenti koji pokazuju izvanredan rast ili su pioniri novog industrijskog razvoja.

- *Svakom ključnom klijentu dodjeliti vještog menadžera odnosa.* Prodavača koji trenutačno uslužuje klijente trebalo bi obučiti u pogledu upravljanja odnosima ili ga zamjeniti nekim tko je vještiji u upravljanju odnosima. Menadžer odnosa bi trebao imati karakteristike koje su u skladu s klijentom ili mu se sviđaju.
- *Razviti jasan opis posla menadžera odnosa.* Opisati njihova izvještavanja o odnosima, ciljevima, odgovornostima i kriterije ocjenjivanja. Učinite da menadžer odnosa bude ključna točka za sve poslove s klijentom i u vezi klijenta. Dajte svakom menadžeru odnosa da upravlja samo jednim ili sa svega nekoliko odnosa.
- *Neka svaki menadžer odnosa razvije godišnje i dugoročne planove odnosa s klijentima.* Ti bi planovi trebali imati navedene ciljeve, strategije, posebne radnje i potrebne izvore.
- *Zadužiti menadžera koji će nadgledati sve menadžere odnosa.* Ta će osoba izraditi opise poslova, kriterije ocjenjivanja i izvore podrške potrebne za povećanje učinkovitosti menadžera odnosa.<sup>10</sup>

Marketing odnosa je specifičan i jedinstven za svako pojedino poduzeće, također i unutar svakog poduzeća marketinški odnos ovisi o tipu i potrebama korisnika. Istovremeno, poduzeća moraju biti fokusirana i na kvalitetu proizvodnje i isporuke dobara/usluga i održavati je uvijek na isto nivou i voditi računa o usavršavanju i rastu iste. Također, u pojedinim slučajevima marketing odnosa nije potreban sporadi nedovoljne učinkovitosti i nepotrebnih visokih troškova poslovanja. U takvim je slučajevima marketinški odnos neprofitabilan, te se poduzeće bazira na drugoj vrsti marketinga koji odgovara vrsti poslovanju poduzeća npr. transakcijski, tradicionalni marketing.

---

<sup>10</sup> P. Kotler, et.al, op.cit. str. 480.

### 3. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA

U prošlosti su odnosi između korisnika i trgovca bili na osobnoj razini, personalizirani. Trgovci su poznavali osobne navike i potrebe korisnika, njihove obitelji, prijatelje. Međutim razvojem masovne industrije, trgovine i širenjem međunarodnog poslovanja gubi se prislan odnos trgovac – korisnik. Nakon određenog vremena i „intenzivnim razvojem informacijske tehnologije, povećanjem mogućnosti skupljanja, skladištenja i upotrebe podataka (data warehousing<sup>11</sup> i OLAP tehnologije<sup>12</sup>), te padom cijena memorijskog prostora, otvorila se mogućnost da informacijska tehnologija i upotreba baza podataka o klijentima, poslovanju vrate osobnu notu i personaliziran pristup.“<sup>13</sup>

Od nastanka upravljanja odnosima s kupcima „moguće je svaku interakciju između klijenta i poslovnog subjekta zabilježiti, što omogućava poslovnom subjektu kreiranje baze podataka potreba i želja klijenata koje su dostupne prodaji, marketingu, odjelu podrške za korisnike, kontakt centru ili menadžmentu što rezultira mogućnošću proaktivnog pružanja najbolje brige za klijente.“<sup>14</sup> Zahvaljujući ubrzanom razvoju tehnologije i interneta značajno se poboljšala i olakšala uporaba upravljanja odnosima s korisnicima.

---

<sup>11</sup>Data Warehouse odnosno skladište podataka je kao koncept nastao kasnih 1980-ih. Skladišta podataka služe pretežno za analizu podataka koji se više ne mijenjaju, npr. analiza prodaje u nekom periodu, ali ne na današnji dan već recimo u zadnjih dvadeset dana po danima ili pak bilo koji drugi period.

<sup>12</sup> OLAP je kratica za „On Line Analytical Processing“ u doslovnom prijevodu označava on line analitičku obradu. OLAP je skup alata koji služi za izvođenje znanja iz određenih skladišta podataka. Ključno što svaki OLAP alat ima zajedničko je multidimenzionalnost, odnosno mogućnost pružanja korisniku da određene podatke analizira u različitim dimenzijama (određene podatke možemo analizirati prema određenom kriteriju (mjernim jedinicama) kao što je vrijeme, duljina, količina,lokacija,itd.)

<sup>13</sup>J. Müller, V. Srića, Upravljanje odnosima s klijentima, Zagreb, Delfin – razvoj managementa d.o.o., 2005. str.101.

<sup>14</sup>B. Dukić, M Maritnović, S. Dukić, Model analitičkog CRM-a u funkciji optimizacije maloprodajnih zaliha, Oeconomica Jadertina 2/2015.; str. 53.

### 3.1. Povijest i pojam upravljanje odnosim s korisnicima

U suvremenom poslovanju je ključno personalizirano upravljanje odnosima s korisnicima. U „80-ima je glavni fokus tvrtki bio na reduciranju troškova pa smo tako bili svjedoci nizu downsizinga, restrukturiranja i naglasku na efikasnost poslovanja. U 90-ima, osim brojnih projekata, reinžinjeriniga, jačaju programi usmjereni povećanju lojalnosti i zadržavanju klijenata.“<sup>15</sup>

Postoje razni pogledi na upravljanje odnosom s klijentima neka „vrsta nastavka „preciznog marketinga“ iz 80-ih godina, umjetnosti spajanja proizvoda ili usluge s potrebom određenog klijenta kako bi bili sigurni u prodaju. Za druge je to upotreba kontakt centara za „jedinstven i kohezivan pogled“ na klijenta, bez obzira kojim kanalom komunikacije/prodaje oni žele komunicirati (osobno, telefonski, internetom, poštom). Treći CRM vide kao pokretač velikih investicija u data warehouse sustave. Činjenica je da je riječ o snažnom izvoru konkurentske prednosti i diferencijacije u odnosu na konkurente.“<sup>16</sup>

Obzirom na visoke troškove privlačenja novih korisnika te zadržavanje postojećih „gospodarski i drugi subjekti unaprijeđuju postojeće i pronalaze nove pristupe s kojima će prepoznati i zadovoljiti potrebe i želje postojećih potrošača i ostvarivati potrebnu dobit. Gospodarski i drugi subjekti uvode novi pristup – pristup temeljen na upravljanju odnosima s potrošačima - CRM.“<sup>17</sup>

Skraćenica CRM znači slijedeće:

C (ustomer) – pridobiti potrošača je prvi cilj svakog gospodarskog subjekta. Poduzeća pokušavaju anticipirati moguću korist od primjene CRM-a.

R (elationship) – ova je sastavnica komplementarna prvonavedenoj. Najveći izazov koji se postavlja pred CRM je stvaranje dodatne vrijednosti kroz odnos s potrošačima.

---

<sup>15</sup>J. Müller, V. Srića, op. cit., str. 101.

<sup>16</sup> loc. cit.

<sup>17</sup> U nastavku teksta koristiti će se engleski akronim CRM koji je ekvivalent pojmu upravljanju odnosima s korisnicima.

Odnos s potrošačima mora imati dugoročan karakter, koji se treba dinamički pozitivno transformirati.

M (anagement) – budući da se odnosi s potrošačima ne bi trebali odvijati sami od sebe, mora postojati upravljački proces kojim će se ti odnosi usmjeravati u obostrano željenom pravcu.“<sup>18</sup>

Postoje različite definicije CRM – u slijedi još nekoliko definicija od različitih autora.

Pod CRM – om se podrazumijeva „poslovna politika usmjerena na privlačenje, prihvaćanje, zadovoljavanje i zadržavanje korisnika tijekom čitavog njihovog životnog vijeka. Također, CRM se poima kao upravljački pristup koji gospodarski i drugi subjekti stvaraju, usmjeravaju i zadržavaju odnose s potrošačima, čime se ustvari ostvaruje kontrola nad ukupnim marketing – aktivnostima, od plasmana proizvoda do pružanja postprodajnih usluga.“<sup>19</sup>

CRM, također “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.”<sup>20</sup>

Zaključuje se da je CRM sustav složeni proces koji obuhvaća cijelokupno poduzeće, od najniže razine poslovanja sve do odjela najveće razine poduzeća. Poduzeće je u potpunosti predano zadovoljenju potreba korisnika i međusobnim odnosima.

---

<sup>18</sup>M. Meler, B. Dukić, op.cit., str. 160. i 161.

<sup>19</sup>B. Grbac, Identitet marketinga; Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2006., str.450.

<sup>20</sup> D. Alerić, (2007.): op.cit., str. 48.

### 3.2. Razlika između transakcijskog marketinga i marketinga uspostavljanja odnosa s korisnicima

Sama zamisao o „razvoju marketinga koji je usmjeren na uspostavljanje odnosa s kupcima (bilo da je riječ o krajnjim potrošačima ili industrijskim kupcima) moguće je promatrati kao logičan nastavak jednoga toka u kojemu se poimanje marketinga mijenja od isključivo poslovne funkcije iz 1980- ih, u stav da marketing predstavlja kulturu, običaje i duh jednog poduzeća. Stoga bi se priroda odnosa između poduzeća i njegovih tržišta trebala temeljiti na priznavanju uzajamne ovisnosti.“<sup>21</sup> U nastavku slijedi prikaz Tablice 2., usporedbe između marketinga usmjerenog na transakcije i marketinga usmjerenog na odnose.

Tablica 2.: Razlike između “klasične” koncepcije marketinga i CRM-a

Marketing usmjeren na transakcije	Marketing usmjeren na odnose
Fokus na prodaju	Fokus na izgradnju lojalnosti i zadržavanje kupaca
Naglasak na oblike proizvoda	Naglasak na koristi od proizvoda koje su značajne za potrošače
Mali naglasak na zadržavanje kupaca	Naglasak na visoku razinu usluga koje su po mogućnosti usmjerene na pojedinog kupca
Ograničeno povjerenje kupaca	Visoko povjerenje kupaca
Umjeren kontakt s kupcima	Veliki kontakt s kupcima, a svaki se kontakt koristi kako bi se dobile informacije o kupcima i poboljšao odnos s njima
Kvaliteta je isključivo briga proizvodnje	Kvaliteta je briga svih

Izvor: Renko N.; Strategije marketinga; Naklada Ljevak d.o.o.; Zagreb, 2005. god; str. 273.

<sup>21</sup>N. Renko, Strategije marketinga, Zagreb, Naklada Ljevak d.o.o., 2005., str. 272.

Razlika između usmjerenosti marketinga na odnose ili samo na transakcije je ta da usmjerenost na odnose iziskuje više truda i vremena cijelokupnog poduzeća – povećanje troškova. Dok marketing koji je usmjeren na transakcije ima površinsku odgovornost, kao npr. odgovornost kvalitete proizvoda i usluga odnosi se na odjel proizvodnje, dok je kod marketing odnosa odgovorno cijelo poduzeće – svi odjeli. Stoga se može zaključiti da je marketing usmjeren na odnose, umjetnost prodaje koje obuhvaća cijelo poduzeće u jedinstvenu harmoniju sa ciljem povećanja broja zadovoljnih i lojalnih korisnika.

Kako bi se pomoću CRM – a poboljšalo i ubrzalo poslovanje „uključuju se alati elektroničkog poslovanja u cilju pojačavanja veze s potrošačima, unapređivanja usluge potrošačima, smanjivanju troškova zadržavanju potrošača i time povećavanja profitabilnosti. Potrošači danas kombiniraju ljudske potrebe i ponašanje prouzročeno novim online aktivnostima. Taj je potrošač kombinacija tradicionalnog i cyber svijeta, racionalnog i emocionalnog.“<sup>22</sup>

Primjerice, hibridni potrošači „posjeduju određene osobitosti koje ih razlikuju od klasičnih potrošača. Te osobitosti hibridnih potrošača, riječ je o tzv. „Click and mortar“ (klik i žbuka) modelu kojem se kombiniraju konvencionalno poslovanje s elektroničkim poslovanjem. Sličnu usporedbu ističe zasigurno jedna od najvećih knjižara na svijetu Barnes i Nobles, koja se djelom preorijentalala i na elektroničku prodaju knjiga, navodeći kako potrošači žele cigle i klikove – mogućnosti da kupuju knjige na tržištu (prodavaonici) ili tržišnom prostoru.“<sup>23</sup>

Tradicionalni „proizvodni marketinški pristup temelji se na ostvarenju što je moguće većeg tržišnog udjela kroz pristup velikom broju potencijalnih klijenata putem masovnih medija (TV, radio, tiskovnice). To rezultira činjenicom da se kroz fokus na povećanje broja dosegnutih klijenata i intenziviranje bitke za tržišni udio s konkurentima, povrati na uložena sredstva smanjuju po svakom dodatnom dosegnutom klijentu.“<sup>24</sup> Takvim se

---

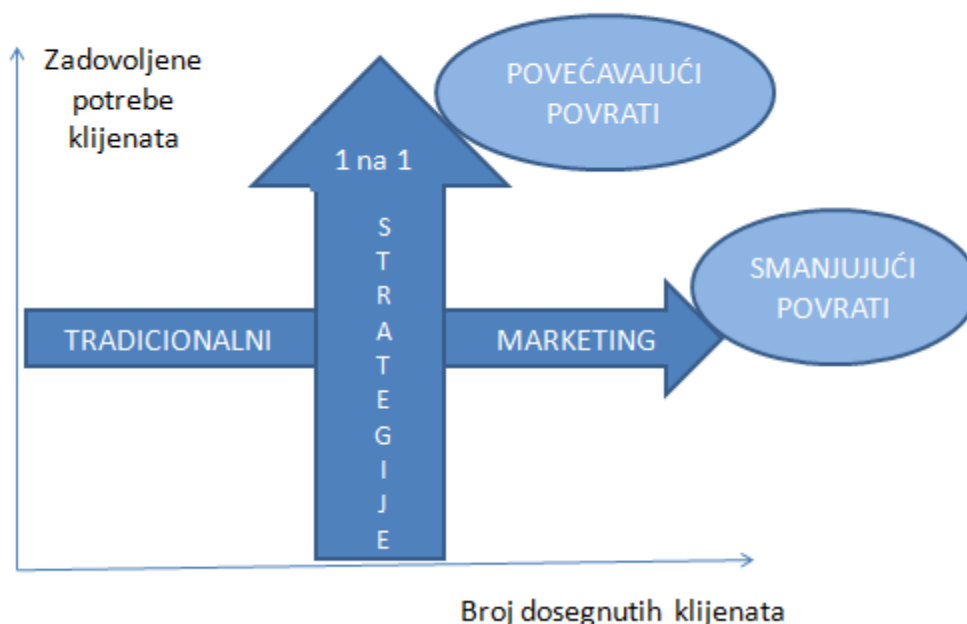
<sup>22</sup> M. Meler, B. Dukić, op.cit.; str.32.

<sup>23</sup> Ibidem. str. 33.

<sup>24</sup> J. Müller , V. Srića, op. cit., str.106 i 107.

marketinški pristupom dugoročno ne može postići dobre i održive rezultate. Navedeno je prikazano na Slici 2.

Slika 2.: Tržišni udio naspram udjela kod klijenta



Izvor: Müller J., Srića V.;Upravljanje odnosima s klijentima;Delfin–razvoj managementa d.o.o.;Zagreb;2005.g.; str.106.

Za razliku od tradicionalnog pristupa marketingu, marketing usmjeren na zadovoljenje potrebe korisnika je dugoročno isplativiji pristup, povrat na uloženo se znatno povećava. Kao što su ponovljene kupnje, lojalnost, preporuke i sl. Na taj se „način, umjesto za tržišni udio, tvrtka bori za udio kod klijenta, što se može reprezentirati postotnim udjelom koji ta tvrtka ima u kupnjama dotičnog klijenta. To se čak ne mora odnositi samo na kategorije u kojima se tvrtka natječe – ovakav pristup može motivirati tvrtke da ulaze u nove poslove i kategorije na temelju indentificiranih područja za dodatno zadovoljenje

potreba svih klijenata. Time se tvrtka zapravo usmjerava na maksimiranje doživotne vrijednosti klijenata za tvrtku, što je osnova svake uspješne CRM poslovne strategije.<sup>25</sup>

Tradicionalan ili „transakcijski marketing koji se temeljio na 4P (proizvod, cijena, promocija, distribucija) i čiji je cilj bio privući poslovne subjekte, ali ne uvijek i zadržati ih, ustupio je mjesto marketingu usmjerenom na uspostavljanje dugoročnih, profitabilnih odnosa s kupcima. CRM veliki naglasak stavlja na interakcije dobavljača, poduzeća i njihovih kupaca. Korijeni marketinga usmjerenoga uspostavljanju odnosa s kupcima nalaze se u:

- B2B marketingu (marketingu na tržištu poslovne potrošnje)
- Marketingu odnosa u kanalima (marketing channel relationships)
- Marketingu baze podataka/direktnom marketingu (database/direct marketing)
- Marketingu usluga.<sup>26</sup>

Na taj način bi se u „svjetlu CRM – a izvršila podjela potrošača (klijenata):

- Potencijalni potrošači
- Registrirani potrošači
- Potrošači kao poslovni partneri
- E – potrošači
- Potrošači kao bogatstvo<sup>27</sup>

U Tablici 3. prikazane su karakteristike za strateški pomak od privlačenja kupaca prema zadržavanju klijenta. Učinkoviti „CRM postao je strateški imperativ za poduzeća u gotovo svim gospodarskim granama, a uspješnija će biti poduzeća koja se koncentriraju na ostvarivanje i zadržavanje udjela kod svakog pojedinog potrošača, umjesto na udjela na

---

<sup>25</sup> Ibidem, str.107.

<sup>26</sup> N. Renko, op. cit., str. 272.

<sup>27</sup> M. Meler, B. Dukić, op.cit.; str. 191. i 192.



tržištu. Upravo je jedan od najznačajnijih poticaja za popularizaciju CRM-a jasna spoznaja kako su troškovi osvajanja novog kupca (posebice na zrelim tržištima i tržištima u opadanju) izrazito visoki. Možda je najbolja ilustracija važnosti zadržavanja kupaca podatak kako od kupaca kojima nisu zadovoljene njihove potrebe 96% se nikada ne žali, ali se 90% njih nikada više i ne obrati dotičnom poduzeću.<sup>28</sup> Primjena CRM-a u poduzeću iziskuje više uloženog napora i truda u cilju zadovoljenja potreba i zadovoljstva korisnika. A rezultat navedenog napora je dugoročno pozitivno poslovanje i opstanak na tržištu.

Tablica 3. : Strateški pomak od privlačenja kupaca ka zadržavanju klijenata

Karakteristike strategije privlačenja kupaca	Karakteristike strategije zadržavanja klijenata
Kupci su kupci	Kupci su klijenti
Masovni marketing	One-to-one marketing
Privlačenje novih kupaca	Izgradnja odnosa s trenutačnim kupcima
Pojedinačne transakcije	Kontinuirane transakcije
Povećanje tržišnog udjela	Povećanje potrošačkog udjela
Diferencijacija na temelju grupa	Diferencijacija na temelju individualnih potrošača
Segmentacija na temelju homogenih potreba	Segmentacija na temelju različitih potreba
Kratkoročni strateški fokus	Dugoročni strateški fokus
Standardizirani proizvodi	Masovna kustomizacija (izrada proizvoda prema željama kupaca)
Nabava uz najniže troškove	Strategija određivanja cijena na temelju vrijednosti
Jednosmjerna komunikacija	Dvosmjerna individualizirana komunikacija
Konkurencija	suradnja

Izvor: Renko N.; Strategije marketinga; Naklada Ljevak d.o.o.; Zagreb, 2005. god; str. 273.

<sup>28</sup>N. Renko, op. cit., str. 273.

Broj poduzeća koji primjenjuju CRM-a raste, u nastavku su navedeni neki od najvažnijih razloga „primjene CRM-a:

- Privlačenje novih kupaca
- Povećanje prodaje po kupcu
- Smanjenje troškova kroz poboljšanja u poslovnim procesima
- Poboljšanje odnosa s kupcima
- Povećanje potrošačke lojalnosti<sup>29</sup>

Stoga, CRM „ne treba promatrati kao tehničko rješenje, odnosno rješenje temeljeno na informacijskoj tehnologiji, budući da su tehnička rješenja implementirana u CRM sustav sredstava kojima se CRM služi. Prema tome, CRM je temeljna poslovna strategija čija implementacija mijenja načela poslovanja, a informacijska tehnologija je u funkciji osiguranja funkcioniranja ove poslovne strategije.“<sup>30</sup> Iz toga se zaključuje da je informacijska tehnologija samo jedan dio CRM sustava, koji omogućava jednostavnije provođenje istog.

### **3.3. Oblikovanje poslovne strategije CRM-a**

CRM predstavlja „poslovnu strategiju koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku. CRM zahtijeva klijentu usmjerenu poslovnu filozofiju i kulturu tvrtke kao potporu procesima prodaje, marketinga i usluge klijentima. CRM softverske aplikacije mogu pružiti tvrtki kvalitetno i efikasno upravljanje odnosom s klijentima, ukoliko tvrtka ima odgovarajuće vodstvo, strategiju i kulturu koja je usmjerena na ostvarenje maksimalnog zadovoljstva klijenata tvrtke.“<sup>31</sup> Za uspješnu implementaciju CRM-a potrebno je napraviti „odgovarajuću poslovnu strategiju kreiranja dugoročnih, održivih i profitabilnih odnosa s klijentima,

---

<sup>29</sup> Ibidem. str.273., 274.

<sup>30</sup> M. Meler, B. Dukić, op.cit.; str.219.

<sup>31</sup> J. Müller, V. Srića, op. cit., str.101., 102.

potom prilagoditi poslovne procese tvrtke, a po potrebi i prilagoditi organizacijsku kulturu u svrhu stvaranja klijentu potpuno fokusiranog okružja. Tek ispunivši ove preduvjete, dolazi na red informacijska tehnologija tj. pronalaženje odgovarajućih softverskih alata za implementaciju CRM strategije tvrtke. CRM tehnologija tako predstavlja kritični faktor poslovnih procesa koji omogućava pretvaranje CRM strategije u konkretne poslovne rezultate, te bez koje CRM strategija ne bi bila provediva na efikasan i isplativ način.“<sup>32</sup>

Stoga je potrebno da se poduzeće dobro pripremi za upotrebu CRM sustava. Ukoliko je primjerice riječ o poduzeću koje već duže vrijeme stagnira na tržištu i za daljnje napredovanje i rast na tržištu nalaže se uvođenje CRM-a kao nova poslovna strategija. Strategija kao takva zahtijeva i oprezan pristup prema zaposlenicima koje je potrebno educirati i približiti im novi sistem rada. Tu dolazi i (ukoliko je potrebno) i do reorganizacije organizacijske strukture. Takva vrsta promjene utječe i na samu kulturu i image poduzeća.

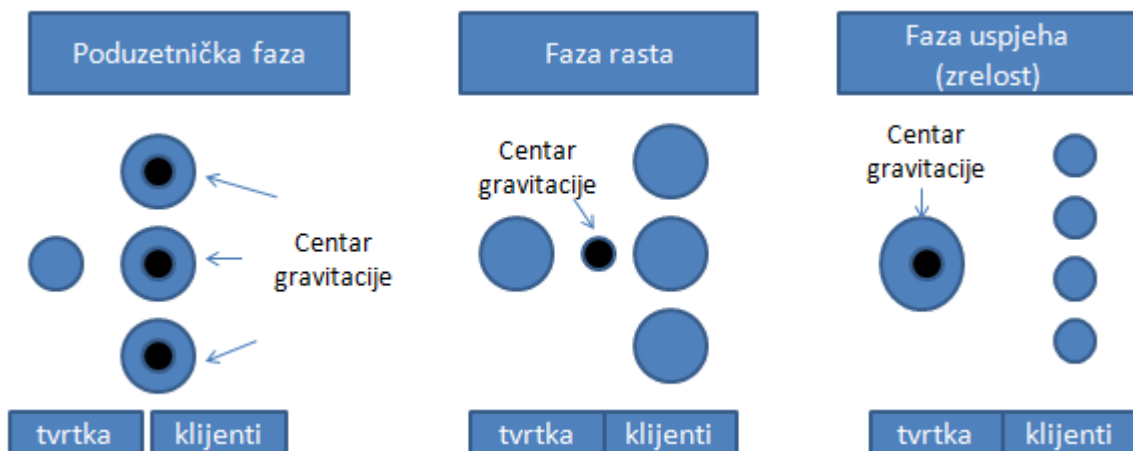
Prije uvođenja promjene u poduzeću kada se odredi konkretna strategija i način na koji će se ista ostvariti. Razlog i potreba za „CRM strategijom, i uopće za redefiniciju orijentacije tvrtke ka klijentima, leži u činjenici da tijekom svojega razvoja i rasta tvrtke često fokus svojega poslovanja odmiču od klijenata, a koncentriraju se na svoje unutarnje procese, proizvode i usluge. Tako da se može reći da se centar gravitacije poslovanja i poslovnog razmišljanja u tvrtki, kroz njezin rast i razvoj, često seli s klijenta na samu tvrtku i njezinu unutarnju problematiku.“<sup>33</sup> Navedeno je prikazano na Slici 3.

---

<sup>32</sup> loc. cit.

<sup>33</sup> Ibidem., str.106.

Slika 3.: Centar gravitacije poduzeća



Izvor: Müller J., Srića V.;Upravljanje odnosima s klijentima;Delfin–razvoj managementa d.o.o.;Zagreb;2005.g.; str.106.

Kako bi i dalje poduzeće bilo uspješno u svojoj zrelijoj fazi, potrebno je u centar gravitacije ponovno vratiti korisnike i to uz pomoć CRM strategije. Kako je već spomenuto CRM sustav se bitno razlikuje od klasičnog pristupa marketingu.

Pristup prema korisniku svakako ovisi i o vrsti industrije, proizvodima i uslugama kojima se određeno poduzeće bavi. Tako je „primjerice odnos jedan na jedan s klijentom moguć i preporučljiv u slučaju da je proizvode/usluge moguće značajno prilagoditi klijentima, te uz to postoji i mogućnost efikasne individualne interakcije s klijentima. Pri tome kompanije koriste podatke o klijentima da predvide njihove potrebe i želje, da bi svakog klijenta tretirale različito i da bi maksimirale pruženu vrijednost za klijenta te na taj način djelovale na povećanje njegove vrijednosti tvrtkinim proizvodima i uslugama.“<sup>34</sup>

Slika 4. prikazuje položaj tvrtke na klijentovoj strateškoj mapi. Pristup prema klijentu kod standardiziranih ili pak prilagođenih proizvoda te vrsti pristupa interakcije prema klijentima (individualna ili masovna).

<sup>34</sup> J. Müller, V. Srića, op. cit., str.107.

Slika 4. Položaj tvrtke na klijentovoj strateškoj mapi



Izvor: Müller J., Srića V.;Upravljanje odnosima s klijentima;Delfin–razvoj managementa d.o.o.;Zagreb;2005.g.; str.107.

*Marketing baze podataka* se koristi u slučajevima gdje postoji mogućnost individualne interakcije sa korisnicim ali nemoguća je prilagodba proizvoda, jer je riječ o standardnim proizvodima. Međutim kako poduzeće ima dostupne određene informacije o korisnicima, poduzeće je u mogućnosti ponuditi određene pakete proizvoda specifičnom segmentu korisnika. Primjerice vođenje tekućeg računa u banci, na raspolaganju postoje određeni paketi koje banka nudi ovisno o potrebi korisnika uz određenu cijenu istog ( npr. ako koristi minus na tekućem, paketi za studente, umirovljenike i sl.).

*Jedan na jedan učeći odnos* je vrsta odnosa u kojem poduzeće može u potpunosti prilagoditi svoje proizvode/usluge, uz individualnu interakcija i pristup, kako bi obje strane došle do odgovarajućeg zadovoljstva. Primjerice usluge i frizerskom, kozmetičkom salonu gdje se usluga nastoji u potpunosti prilagoditi korisniku, tu je riječ i o unikatnoj vrsti usluge. Odvjetničke usluge također zahtjevaju takvu vrstu odnosa, jer je svaki slučaj i stranka jedinstven ( detaljnije opisano u 4. poglavlju rada).

*Masovni marketing* je tradicionalni marketinški pristup korisniku, koji je prisutan na velikim tržištima sa standardiziranim proizvodima. Razvojem mogućnosti „fleksibilne proizvodnje mnoge su tvrtke dobile mogućnost odmaći se ovog kvadranta (gdje su profiti i diferencijacija na vrlo niskoj razini), prema marketingu tržišnih niša ili prema masovnoj prilagodbi svojih proizvoda.

Primjerice 80-ih godina prošlog stoljeća Motorola je svoj sustav proizvodnje dojavljivača (pagera) prilagodila u okviru svojeg sustava kvalitete šest sigma, na način da je bio u mogućnosti proizvesti bilo koji od 29 milijuna različitih pagera, a sve na temelju želja i preferencija klijenta i to samo sat i pol po uzimanju narudžbe prodajnog predstavnika putem prijenosnog računala u bilo kojem dijelu SAD-a. Isto tako, logično je da je pojava interneta brojnim industrijama donijela mogućnost efikasne individualne interakcije s klijentima te je tako omogućena veća doza personalizacije i interaktivnosti odnosa između tvrtke na njihove želje i preferencije.<sup>35</sup> Tijekom godina CRM se značajno razvijao i poduzeća koja ga primjenjuju bilježe značajan porast prihoda i zadovoljnih korisnika.

### **3.4. Ključni čimbenici CRM-a**

Najvažniji čimbenik CRM-a je ljudski faktor - razlog postojanja i poslovanja poduzeća. Zaposlenici su ogledalo poduzeća njihov način ophođenja prema poslu i prema korisnicima uvelike utječe na budućnost poslovanja. S toga je bitno da je zaposlenik zadovoljan sa poslom kojeg obavlja, informiran i dovoljno educiran o istom. Zadovoljstvo zaposlenika i profesionalni odnos prema ispunjavanju zadataka utječe direktno na zadovoljstvo korisnika. Kod zadovoljnog korisnika velika je vjerojatnost da će se vratiti i ponovno kupiti uslugu/proizvod. Na taj način stvaraju se dugoročni odnosi poduzeće – korisnik, te zadovoljni korisnici postaju lojalni korisnici prema određenom proizvodu, usluzi.

---

<sup>35</sup> Ibidem. str. 108. i 109.

CRM predstavlja „integriranu prodajnu, marketinšku i uslužnu strategiju koja zahtijeva koordiniranu akciju svih odjela poduzeća. Ili, u obuhvatnome prikazu svjetske najutjecajnije nezavisne analitičke kuće na području informacijske tehnologije, strategija upravljanja odnosima s kupcima predstavlja marketinšku strategiju čiji rezultati optimiziraju profitabilnost, prihod, kao i kupčevo zadovoljstvo uređivanjem segmenata kupaca, njegovanjem njihova zadovoljstva i implementiranjem procesa usmjerenih kupcima. Iz svega navedenog iskristalizirala su se tri čimbenika na koja se oslanja CRM:

- Tehnologija
- Poslovni procesi
- Ljudski faktor.“<sup>36</sup>

TEHNOLIGIJA kao čimbenik omogućava pohranjivanje podataka o korisnicima kako i održavanje i ažuriranje istih. Svi podaci i informacije su pohranjene na istom mjestu i na taj način istovremeno dostupne cijelokupnom poduzeću.

CRM tehnologija „treba omogućiti bolju predodžbu kupaca, njihovu veću pristupačnost i djelotvornije interakcije s kupcima. Ona povezuje front office funkcije poduzeća – prodaju, promociju i službu za pružanje usluga potrošačima, putem potrošačkih kontaktnih točaka (customer touch points) – interneta, osobne prodaje, e-maila, prodajnih mjesta i dr., s back office funkcijama poduzeća – financijama, logistikom, proizvodnjom i kadrovima. Budući da tehnologija predstavlja najskuplji dio u okviru implementacije CRM-a, potrebno je precizno utvrditi stvarne potrebe poduzeća za komunikacijskim kanalima i kompjuterskom infrastrukturom, te specificirati mjere povrata ulaganja (primjerice postotak povećanja učestalosti posjeta kupaca i sl.)<sup>37</sup>

Jedan od zadataka poduzeća bio bi i da se iskoriste svi potencijali koje tehnologija nudi kako bi se prikupio maksimalni broj podataka informacija o korisnicima i iskoristio na

---

<sup>36</sup> N. Renko, op.cit.: str.274.

<sup>37</sup> Ibidem.: str. 274, 275.

najbolji mogući način da poduzeće zadovolji potrebe korisnika i time poveća potrošnju svojih proizvoda/usluga.

U okviru „tehnoloških inovacija koje osiguravaju totalni nadzor nad kupcima, najvažnije su:

- Tehnologija skladištenja podataka
- Sustavi planiranja resursa poduzeća
- Internet.

*Skladištenje podataka* predstavlja proces organiziranog skupljanja informacija o svakom pojedinom kupcu koje su aktualne za određene marketinške ciljeve, poput prodaje proizvoda i usluga ili održavanje odnosa s kupcima. Skladišta podataka objedinjuju sve baze podataka i operativne sustave (kao financije, zalihe, kadrove, marketing i dr.) te omogućavaju trenutačan pristup podacima. Podaci su dostupni na svim kontaktnim točkama u poduzeću. U okviru podataka koji ulaze u baze podataka ulaze i podaci o ostvarenim kupnjama pojedinih kupaca, reklamacijama, njihove demografske karakteristike ( godine, prihodi, rođendani i sl.), interesi, aktivnosti, omiljeni mediji i sl. Potrebno je naglasiti kako veliki broj poduzeća mješa pojam lista kupaca sa bazom podataka o kupcima. Lista kupaca predstavlja skup imena, adresa i telefonskih brojeva, dok baza kupaca sadrži puno veći broj informacija (koje je poduzeće skupilo tijekom svakog podatka s kupcem). Ukoliko je riječ i o industrijskim potrošačima, onda će baze podataka o njima sadržavati podatke o posljednjim kupnjama, cijenama, obujmu kupnje, profitima, članovima uprave, konkurentnim dobavljačima, procjenu njihovih snaga i slabosti i dr.

Protokom informacija *sustavi planiranja resursa poduzeća* povezuju sva područja u poduzeću (proizvodnju, kadrove, financije, dobavljače i dr.) u jedan čvrsto integriran sustav. ERP<sup>38</sup> je posebice bitan za velika poduzeća jer im omogućuje bolju kontrolu nad

---

<sup>38</sup> ERP (Enterprise Resource Planning) - programski sustav koji prati sve aspekte poslovanja poduzeća. Povezuje poslovanje različitih odjela poduzeća u jednu cjelinu. Tako se kreira jedinstveni sistem pomoću kojeg se upravlja svim ljudskim i materijalnim resursima poduzeća, prate poslovni procesi i procedure, te se planira razvoj poduzeća.



cjelokupnim poslovanjem, bolje poslovno odlučivanje, te maksimalnu iskorištenost resursa.

Nagli razvoj *interneta* omogućio je kupcima bolji pristup poduzećima, veći broj informacija o poduzećima (ciljevi, misija, nastanak, planovi i sl.) kao i on-line narudžbe. Prije pojave interneta nije postojao nikakav troškovno povoljan način da se neko poduzeće obrati milijunima svojih kupaca, dok su danas transakcije (posebice među poslovnim kupcima) uvelike ubrzane. Internet ne samo da kupcima omogućuje prikupljanje informacija o poduzećima, o proizvodima i uslugama, te kupovinu proizvoda i usluga, nego i poduzećima omogućava prikupljanje podataka o njihovim kupcima.<sup>39</sup>

POSLOVNI PROCESI „osamdesetih godina na tržištu su uspijevala poduzeća koja su raspolagala većim novčanim sredstvima i djelotvornijom opremom, ostvarujući tako višu produktivnost i niže troškove poslovanja. Takva su poduzeća svojim kupcima nudila standardizirane proizvode po povoljnim cijenama, a masovni marketing bio je u službi privlačenja kupaca i negovanja na kupnju standardiziranih proizvoda.

Intenzivna konkurencija uzrokuje izmjenu potreba i želja potrošača, te se fokus poduzeća prebacio na prilagođavanje proizvoda i marketinških napora zadovoljavanju potrošačkih očekivanja. Kako se kupci razlikuju u potrebama, željama, kupovnom ponašanju, osjetljivosti na cijenu i sl., poduzeća su spoznala da je potrebno razviti marketing usmjeren na uspostavljanje odnosa s ciljanim segmentima kupaca. Poduzeća su se počela organizirati prema kupcima i integrirati sve poslovne procese (ne samo marketinške napore) kako bi mogla ispunjavati želje kupaca i odgovarati na pritisak tržišta. Couldwell jednostavno opisuje CRM kao kombinaciju poslovnih procesa i tehnologije koja ima za cilj shvatiti kupce poduzeća s pozicije: tko su, što su i kakvi su. Odnosno, CRM zahtijeva poboljšanje reinžinjerina ključnih poslovnih procesa u svrhu ispunjavanja zahtjeva i očekivanja kupaca, te diferencijacije poduzeća.<sup>40</sup>

---

<sup>39</sup>Ibidem, str. 275.

<sup>40</sup>Ibidem, str. 275. i 276.

Za uspjeh poslovnih procesa najvažnije je da je jasno definirani i jasni svim zaposlenicima u poduzeću kako bi efikasnost poslovanja bila na visokom nivou.

LJUDSKI FAKTOR – ZAPOSLENICI u „poduzeću jesu ti koji izgrađuju odnos s kupcima, te uspješna implementacija CRM-a zahtijeva i promjene o organizacijskoj kulturi, ali i bitnu izmjenu uloge i radnih zadataka u okviru određenih radnih mjesta. Ulaganje u suvremenu tehnologiju koja je nužna za CRM, bez da je orijentiranost prema kupcima ugrađena u kulturu poduzeća, pravo je bacanje novca.

Kod ljudskog faktora u poduzeću možemo razlikovati nekoliko razina: upravu, srednji menadžment i sve ostale zaposlenike. Uprava je na prvome mjestu i ona mora biti potrošački orijentirana kako bi implementacija CRM-a kroz sve razine poduzeća uopće imala ikakva izgleda. Osim toga Uprava je ta koja daje strateške smjernice i postavlja ciljeve poduzeća. CRM ne treba ni započinjati ukoliko srednji management nije orijentiran ka kupcima. Naime, CRM zahtijeva pozornost predstavnika prodaje i ostalih zaposlenika marketinga, proizvodnje, informacijske tehnologije i dr. i omogućava razmjenu podataka između njih. Ako se neki od tih srednjih menagera suprotstavlja implementaciji CRM-a u poduzeće, tada bi on mogao predstavljati ozbiljnu prepreku tijekom informacija o kupcima koja je osnova cijele strategije upravljanja odnosa s kupcima. Uprava svakako ima ključnu ulogu u uvođenju CRM-a jer svoju potporu može pokazati stimuliranjem obrazovanja zaposlenika, programima obučavanja i sl., a na taj način može smanjiti i otpor kod nekih zaposlenika.“<sup>41</sup>

Fleksibilnost i otvorenost zaposlenika prema CRM – u ovisi, kako je već navedeno, o stavu uprave i srednjeg managementa. U većini slučajeva, zaposlenici koji su na prvoj liniji kontakta s korisnicima utječu na odluku korisnika o kupnji proizvoda/usluge. Ukoliko je korisnik zadovoljan sa pruženom uslugom ili kupljenim proizvodom, velika je vjerojatnost da će se ponovo vratiti. Zadovoljan zaposlenik je taj koji je dovoljno upućen i educiran o svojim zadacima i obavezama, za taj dio obaveze zadatak je uprave i srednjeg managementa.

---

<sup>41</sup> Ibidem, str. 276.

### 3.5. Faze upravljanja odnosima s korisnicima

CRM je proces koji obuhvaća kompletno poduzeće i zaposlenike. Predstavlja „integriranu prodajnu, marketinšku i uslužnu strategiju koja zahtijeva koordiniranu akciju svih odjela kompanije.“<sup>42</sup> Tijekom određivanja potrebnih faza određuju se i „ciljevi CRM-a:

- Koristiti postojeće odnose kako bi se povećali prihodi – cross-selling, up selling i povećanje profitabilnosti indentifikacijom, privlačenjem i zadržavanjem najboljih klijenata.
- Koristiti integriranu informaciju za izvrsnu uslugu – koristeći cjelovitu informaciju o klijentu dobivenu kroz sve kanale interakcije da bi se najbolje zadovoljile njegove potrebe.
- Uvesti prodajne procedure i procese koje osiguravaju konzistentnost u prodaji i odnosu s klijentima.
- Kreirati novu vrijednost za klijente i potaknuti njihovu veću lojalnost.
- Implementacija strategija koje počivaju na proaktivnim rješenjima – rješavanje problema prije negoli se manifestiraju, proaktivna ponuda prigodnih programa.<sup>43</sup>

Odnosi s korisnicima poduzeća se temelje na strategiji, budući da „strategija uspostavljanja odnosa s kupcima obuhvaća indentifikaciju kupaca, upravljanje odnosima s kupcima i izgradnju veza sa svim pojedinim kupcima, te kontinuirano jačanje tih veza kroz kontakte tijekom vremena, tada su temelj ove strategije skupljena saznanja o kupcima i interakcija s njima kroz sve navedene faze uvođenja strategije. Informacije koje se tiču kupaca i uključene su u interakcije moguće je podjeliti u tri skupine:

---

<sup>42</sup> J. Müller, V. Srića, op. cit., str. 102.

<sup>43</sup> Ibidem, str.102. i 103.

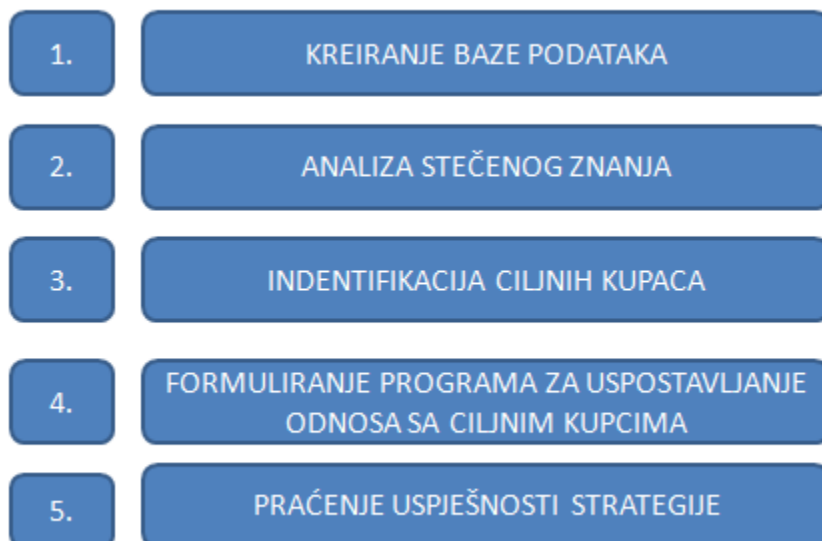
- Informacije o kupcima (koje obuhvaćaju osobne i transakcijske podatke o kupcima, poput obujma kupnje, načina kupovanja, učestalosti kupovine, sklonostima i dr.)
- Informacije za kupce (koje obuhvaćaju podatke o proizvodima, uslugama i poduzeću koje poduzeće odašilje posredstvom medija ili svojih promotivnih akcija)
- Informacije od kupaca (koje obuhvaćaju povratne informacije od kupaca poput, reklamacija i žalbi kupaca, prijedloga i dr.)<sup>44</sup>

Ukoliko poduzeća žele opstati na tržištu i pri tome biti uspješna i konkurentna usmjeravaju svoje poslovanje prema korisniku. Također, CRM strategija “predstavlja način na koji neko poduzeće planira svoje kupce pretvoriti u imovinu, a to je moguće isključivo uz postojanje određenog stupnja lojalnosti. Dakle, poduzeće mora pronaći način kako zadržati stečene kupce i spriječiti ih da ga napuste (upoznavanjem kupaca, razumjevanjem uzajamnih odnosa i obostranih vrijednosti poduzeća za kupce i kupaca za poduzeće, rješavanjem nastalih problema i sl.). Faze uvođenja strategije CRM – a prikazane su na Slici 5.

---

<sup>44</sup> N. Renko, op.cit.: str. 276. i 277.

Slika 5. Faze CRM-a



Izvor: Renko N.; Strategije marketinga; Naklada Ljevak d.o.o.; Zagreb, 2005. god; str. 272.

*Kreiranje baze podataka* je prva faza kojom se započinje graditi kvalitetni CRM sustav. Prikupljanje informacija o korisnicima, njihovim željama, potrebama i mogućnostima omogućuju poduzeću odabir smjera poslovanja u cilju zadovoljenja potreba korisnika. Prikupljanjem informacija o učestalosti kupnje i potrebe za proizvodom/uslugom, kupovnoj moći korisnika, dob, spol, bračni status i slični podaci omogućuju bolju i efikasniju segmentaciju korisnika. Također i interna istraživanja i analize uvelike pridonose boljem napretku i oplemenjivanju baze podataka. Način na koji će se provesti ovisi o vrsti poduzeća i poslovanja, bilo da je riječ o proizvodnji, prodaji proizvoda ili pak pružanje usluga.

Strategija CRM-a „temelji se na postavljanju različite stvari za različite ljude, te da je identifikacija kupaca kritična točka CRM-a. Ukoliko kupci ne otkriju svoj identitet poduzeću, oni su nevidljivi za njega i poduzeće ne može njima upravljati. Poduzeća pristupaju proučavanju ponašanja kupaca, reakcija na dosadašnje promotivne akcije

poduzeća i drugo kako bi integrirala sve bitne podatke o kupcima prikupljene iz unutarnjih i vanjskih izvora u jedno jedinstveno skladište podataka.<sup>45</sup>

Primjer poduzeća „Mars koji je tržišni lider ne samo na području slatkiša, nego i hrane za kućne ljubimce. U Njemačkoj je Mars kreirao bazu podataka o gotovo svakoj obitelji kojoj je kućni ljubimac mačka, na taj način da je kontaktirao veterinare i oglašavanjem besplatne brošure – *Kako se brinuti za svoju mačku* – (vlasnici koji su naručili brošuru ispunili su podatke o imenu ljubimca, godinama i sl.). Mars šalje rođendanske čestitke svakoj mački svake godine uz besplatne uzorke novih izuma na području hrane za mačke i dr.<sup>46</sup>

Slične načine prikupljanja podataka imaju i razna poduzeća koje za uzvrat daju određene popuste, poklone i sl. ( npr. Dm, Konzum, S.Oliver, Billa, Bipa, Adiva ljekarne...). Navedena poduzeća daju karticu korisniku koji se registrira i koristi je pri svakoj kupnji kako bi ostvario dodatne popuste nakon određenog iznosa. Na taj način poduzeća dolaze do detaljnih informacija koje proizvode i usluge koriste njihovi registrirani korisnici i koliko često kupuju. Također uz registraciju samog korisnika postoje i posebni programi primjerice Dm – babybonus program za trudnice, gdje se nakon rođenja djeteta daju podaci i za uzvrat se dobije poklon paket za novorođenče. Taj program se nastavlja dalje do djetetove druge godine. Dm šalje svakih šest mjeseci bonove sa popustima i brošure o sljedećem šestomjesečnom razdoblju, poklon za rođendan i sl. Na taj način konkretno Dm preko babybonus programa dobije podatke o budućem potencijalnom korisniku i prije njegovog samog rođenja.

*Analiza stečenog znanja* je druga faza izgradnje CRM – a. Nakon prikupljanja podataka potrebno je analizirati iste te ih sortirati u grupe sa istim ili sličnim podacima kako bi se dobila cjelovita slika o korisnicima i njihovim osobinama, navikama i sl. Analiza se obavlja uz pomoć različitih matematičkih i statističkih metoda i formula. Cilj „primjene različitih metoda je utvrđivanje segmenata kupaca, odnosno grupiranje kupaca sa sličnim obrascima ponašanja i osmišljavanje njima usmjerenih marketinških kampanja.

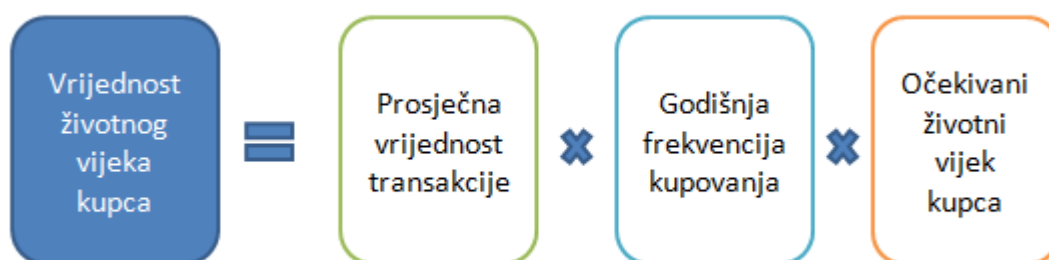
---

<sup>45</sup> Ibidem, str. 278.

<sup>46</sup> loc. cit.

U novije je vrijeme pažnja marketinških stručnjaka usmjerena na razumjevanje svakog kupca i toga koliko on može doprinijeti profitu poduzeća. Konceptcija vrijednosti životnog vijeka kupca omogućava managerima utvrditi trenutnu i buduću profitabilnost svakog kupca poduzeća, te mu olakšati donošenje odluke na koje se kupce fokusirati. Ta se vrijednost može izračunati formulom prikazanoj na Slici 6.

Slika 6.: Formula izračuna vrijednosti životnog vijeka kupca



Izvor: Renko N.; Strategije marketinga; Naklada Ljevak d.o.o.; Zagreb, 2005. god; str. 278.

Također, marketinškim je stručnjacima korisna i spoznaja o tome koje proizvode kupci često uobičajavaju kupovati zajedno (tzv. analiza tržišne košarice).<sup>47</sup>

Treći korak je *identifikacija ciljnih kupaca*. Poduzeće izabire segment korisnika prema kojima želi usmjeriti svoje poslovanje, to je vrsta korisnika od kojih poduzeće ima potencijalno najveću korist. „Orijentacija na potrošača znači da tvrtka mora indentificirati onu skupinu korisnika koji će najvjerojatnije kupovati njihovu robu ili usluge (ciljno tržište), ali uz uvjet da ti proizvodi ili usluge zadovoljavaju na najbolji način njihove potrebe.“<sup>48</sup>

<sup>47</sup> loc. cit

<sup>48</sup> T. Vranešić, Upravljanje zadovoljstvom klijenata; Zagreb, Golden marketing, 2000., str. 30.

Nakon detaljne provedbe „analize informacija o kupcima, sadržanim u bazi podataka, slijedi donošenje odluke o tome na koje će se kupce poduzeće usmjeriti svojim marketinškim programima. Ako je analiza vrijednosti životnog vijeka kupaca utvrdila individualnu profitabilnost kupca, jednostavno će biti određiti na koje se kupce poželjno fokusirati. Važnost ove faze leži u činjenici da se trebaju indentificirati i oni kupci koji neće biti odabrani za daljnje fokusiranje i usmjeravanje marketinških napora, a oni svoje nezadovoljstvo svojevrsnim ignoriranjem mogu dalje proširiti.“<sup>49</sup>

Poduzeće svoje napore usmjerava prema željenim vrstama korisnika, lojalnim korisnicima i korisnicima koji imaju potencijal to postati. Dakako, svako je poduzeće individualno i različito po svojoj vrsti poslovanja bilo da se radi o pružanju usluga ili proizvoda i samoj proizvodnji istog. Također, poduzeću je od velike koristi da u naprijed odredi na koju vrstu korisnika se ne isplati ulagati dodatne napore jer u budućnosti neće imati nikakve koristi ili čak gubitke.

Četvrta faza je *formuliranje programa za uspostavljanje odnosa s ciljnim kupcima*. Izgradnja odnosa sa korisnicima ne dolazi sama od sebe, već je potreban napor da se navedeno ostvari. Potreban je promišljeni plan koji se bazira na prethodno navedenim koracima. Svrha ove „strategije je uspostaviti dugoročne, profitabilne odnose s kupcima i učiniti ih zadovoljnijima nego što to čini konkurencija, tada je potrebno kontinuirano pratiti razinu njihova zadovoljstva i uz prilagođavanje marketinških napora (prilagođavanje 4P: cijena, proizvoda i usluga, distribucije i promocije ciljnim kupcima) formulirati programe koji će pomoći u nadmašivanju očekivanja kupaca.

U okviru programa za unaprijeđivanje pružanja usluga kupcima moguće je razlikovati:

- reaktivno usluživanje kada kontakt s poduzećem inicira sam kupac sa željom da riješi određeni problem ili postavi pitanje (u ove svrhe poduzeća često objavljuju svoju e-mail adresu, besplatni telefonski broj (0800), te druga rješenja koja ih čine dostupna kupcima);

---

<sup>49</sup> N. Renko, op.cit, str. 279.



- proaktivno usluživanje kada manageri poduzeća odluče da je potrebno preuzeti inicijativu, te skupiti u kontakt s kupcima (stupajući u interakciju s kupcima zaposlenici poduzeća mogu prikupiti korisne sugestije i podatke za uspostavu kvalitetnijih odnosa i povećanje zadovoljstva kupaca)<sup>50</sup>

Poduzeća su sve više prisutna i na društvenim mrežama i ostalim gadgetima kako bi svaki korisnik, u bilo koje vrijeme i neovisno o mjestu boravka, mogao imati pristup informacijama. Bilo da je riječ o Facebooku, Twiteru, Instagramu, Viberu i sl. Na taj se način stvara bliskost sa korisnicima i određena vrsta odnosa koja prelazi u lojalnost. Dakako, poduzeća moraju uzeti u obzir i nezadovoljne korisnike koji pišu negativne komentare i daju niske ocjene. Takvu vrstu problema potrebno je promptno riješiti sa najboljim mogućim rješenjem za obje strane. „Programi uspostavljanja odnosa s kupcima obuhvaćaju i programe lojalnosti koji su usmjereni na nagrađivanje vjernosti kupaca za njihove ponovljene kupovine. Danas ove programe primjenjuje veliki broj poduzeća, te je na temelju njih sve teže steći konkurentsku prednost na tržištu“<sup>51</sup>

Zadovoljstvo korisnika „utječe na profitabilnost na slijedeći način: visoka razina zadovoljstva indikator je povećane lojalnosti sadašnjih klijenata, djeluje na smanjenje elastičnosti cijena i povećanu otpornost klijenata tvrtke na privlačenje od strane konkurencije.“<sup>52</sup> Za poduzeće bi bilo korisno otkriti i „osnovnu stvar što čini vrijednost za klijente i koji su pokretači njihova zadovoljstva. Zadovoljni su klijenti prigoda za tvrtkin uspjeh, dok su nezadovoljni klijenti za nju velika prijetnja.“<sup>53</sup>

Peta i zadnja faza je *praćenje uspješnosti strategije*. Kao i kod svake provedbe procesa, projekta uobičajeno je na kraju pratiti postignuća i ostvarene rezultate kako bi se došlo do konačnog (provjerenog) zaključka i ocjene istog. Praćenje „uspješnosti strategije uspostavljanja odnosa s kupcima naglasak stavlja na mjerenje razvoja odnosa poduzeća s kupcima, premda zadržavaju važnost i indikatori poput profitabilnosti i

---

<sup>50</sup> loc. cit

<sup>51</sup> loc. cit

<sup>52</sup> T. Vranešić, op.cit.: str.181.

<sup>53</sup> Ibidem. 183.

tržišnog udjela koji se tradicionalno rabe kao mjere uspješnosti poduzeća. U procjeni djelotvornosti programa i akcija CRM managerima pomažu mjerenja poput troškova stjecanja kupaca, stope konverzije promatrača u kupca, mjerenje lojalnosti i sl.

Praćenje uspješnosti strategije nužno je kako bi poduzeće moglo procijeniti s kolikim uspjehom se provode postavljeni strateški ciljevi (temeljni je cilj CRM-a zadržavanje kupaca), te kako bi moglo provesti prilagodbe CRM strategije (ukoliko bi povratne informacije od kupaca to inicirale).<sup>54</sup>

Provođenjem kontrole CRM-a pomaže i olakšava managementu u procesu donošenja odluka i rezimiranju postignutih rezultata koje su rezultat prethodnih odluka. Kontrola se provodi na način da se izvrše različita mjerenja koja se kasnije uspoređuju sa zacrtanim planovima poduzeća. Primarno je „utvrditi koja su mjerenja presudna za uspjeh strategije, te uspostaviti tzv. hijerarhiju između međusobno povezanih mjerenja. Najvažnija su mjerenja koja su usmjerena na dioničare i ostale ulagače u svrhu povećanja vrijednosti za njih, a obuhvaćaju mjerenja tržišnog udjela, rasta profita i dr. Mjerenja koja su fokusirana na kupce na sljedećoj su razini i moraju biti jasno povezani s korporativnim mjerenjima. Ovoj skupini pripadaju mjerenja troškova usluživanja kupaca, zadovoljstvo zaposlenih i sl. Operativna i procesna mjerenja slijedeća su razina u hijerarhiji mjerenja i obuhvaćaju mjerenja pritužbi kupaca, napuštanja zaposlenih i sl. Infrastrukturna mjerenja mjere djelotvornost određenih procesa i osiguravaju input za operativna i procesna mjerenja. Ona se najlakše provode, a uključuju mjerenje vremena odgovora na poziv, vrijeme reakcije, točnost podataka o kupcima, bolovanja zaposlenika i sl.“<sup>55</sup>

Kontrolom se zatvara krug provođenja CRM-a, a utvrđeni rezultati pomažu svim segmentima poduzeća, a naročito (kako je već navedeno) – managementu.

---

<sup>54</sup> N. Renko, op.cit., str.279. i 280.

<sup>55</sup> Ibidem. str. 280.

### 3.6. Informacijski sustav CRM – a

Informacijski sustav CRM se koristi iz razloga jer znatno olakšava proces donošenja odluka. Strateške i taktičke odluke se donose na temelju prikupljenih podataka i prethodnog iskustva donositelja odluka. Prikupljeni podaci ukazuju na dosadašnje stanja i poslovanja poduzeća, te se na temelju prikupljenih podataka stvara baza za odlučivanje.

Informacijski sustav CRM-a je jedinstven u svakom poduzeću, ovisno o veličini poduzeća, vrsti poslovanja poduzeća, okruženju i ostalim vanjskim i unutarnjim faktorima koji utječu na poduzeće. CRM je „u osnovi strategija poslovanja tvrtke, CRM tehnologija je sredstvo za ostvarenje te strategije bez kojeg cjelokupan klijentu usmjeren pristup ne bi bio moguć. Informacijski sustavi za CRM variraju od jednostavnijih rješenja koja pokrivaju samo jednu funkciju poslovanja, do kompleksnih rješenja za velike korporacije, čija implementacija zna stajati i više od 100 mil.\$. Za koje će se rješenje tvrtka odlučiti ovisi prvenstveno o njezinim poslovnim strategijama i potrebama.

Cijelokupno CRM tehnološko rješenje sastoji se od tri glavna djela:

- operativnog,
- analitičkog i
- kolaborativnog.

Pri tome operativni i analitički djelovi predstavljaju temeljne gradivne elemente sustava u kojem je operativni CRM zadužen za svakodnevnu operativnu komunikaciju s klijentima. Analitički CRM je „mozak“ cijelog sustava zadužen za analizu prikupljenih podataka iz operativnog djela, te za generiranje adekvatnih odluka i strategija na temelju rezultata analiza.<sup>56</sup>

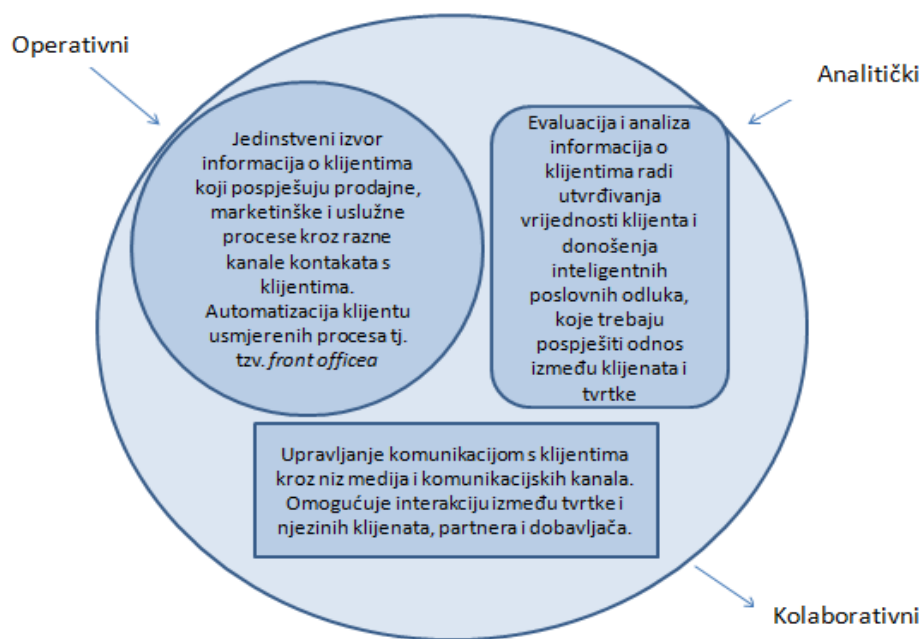
---

<sup>56</sup> J. Müller, V. Srića, op. cit., str. 127.

Operativni CRM „se općenito odnosi na one proizvode, usluge i druge operativne mogućnosti koje omogućavaju gospodarskom subjektu da „vodi skrb o svojim potrošačima“. Kontaktni centri, sustavi agregacije podataka i web stranice su samo neki od primjera. Analitički CRM se odnosi na strategije i alate koji omogućavaju donošenje odluka usmjerenih potrošaču. Business intelligence (BI) sustavi, alati za rudarenje podataka (samostalno ili kroz sustav BI – a) i slični pripadaju svakako u ovu kategoriju.

Cilj operativnog CRM –a je integrirati ljude, procese i tehnologije gledajući iz potrošačke perspektive i njihovih očekivanja. S druge strane, cilj analitičkog CRM – a trebao bi biti razvijanje dubinskog pogleda na potrebe vlastitih potrošača. Nažalost, analitički CRM se često provodi pod motom pomaganja da se odredi koji bi se drugi proizvodi i usluge mogli prodavati vlastitim potrošačima. Obično gospodarski subjekt želi ostvariti prihod umjesto da se kreće u pravcu zadovoljenja potreba potrošača.“<sup>57</sup>

Slika 7.: Komponente CRM – a



Izvor: Müller J., Srića V.;Upravljanje odnosima s klijentima;Delfin–razvoj managementa d.o.o.;Zagreb;2005.g.; str.127.

<sup>57</sup> Meler, M., Dukić, B.: op.cit.; str.190. i 191.

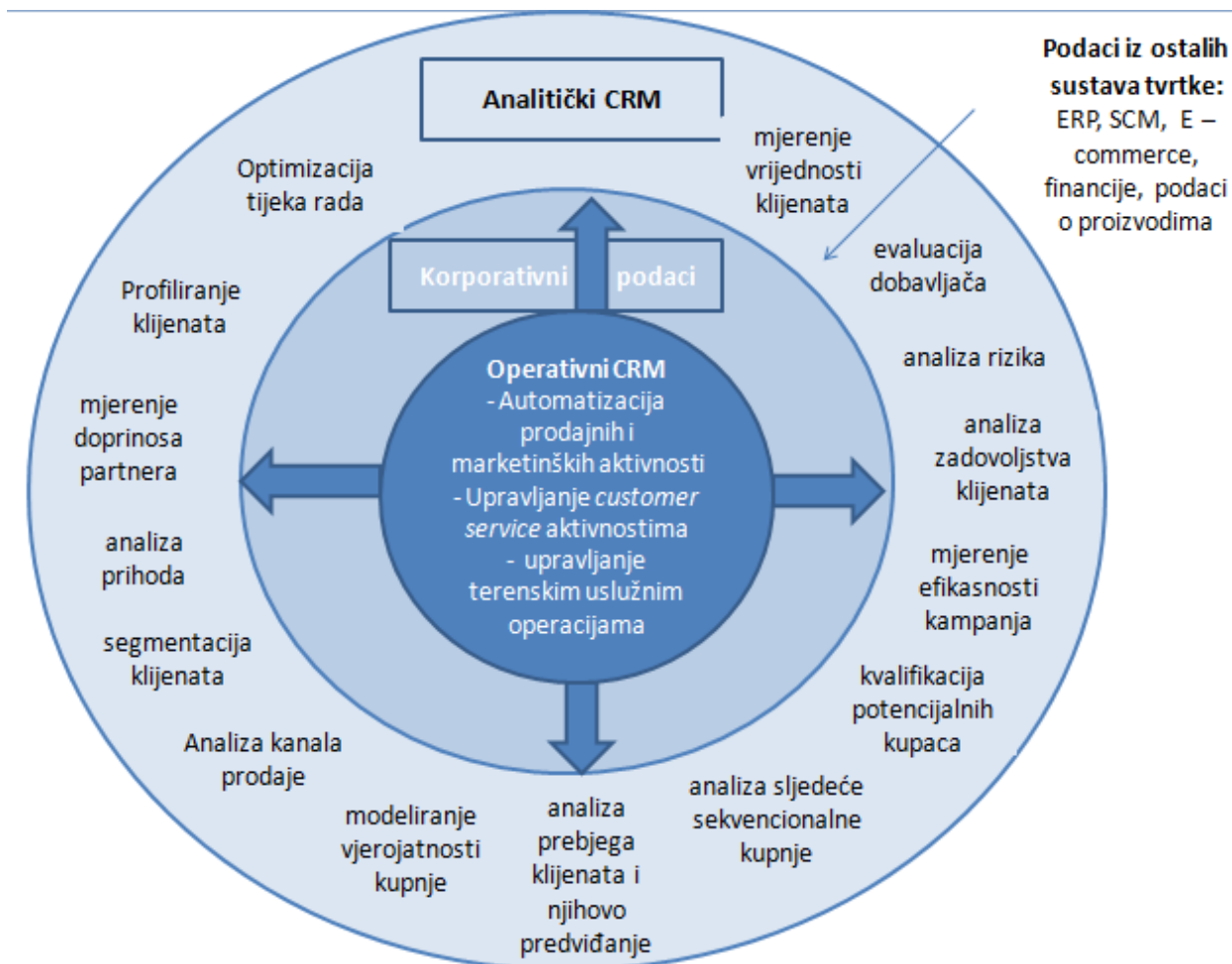
Zadatak kolaborativne komponente su odnosi i komunikacija s korisnicima, partnerima, dobavljačima kroz različite kanale komunikacije. Kolaborativni CRM je ogledalo poduzeća i on je rezultat analitičkog i operativnog CRM, koji predstavljaju bazu i začelje kolaborativnog CRM-a.

Kolaborativni CRM „predstavlja vrh ledene sante tj. dio CRM-a koji je klijentu vidljiv. Onaj mnogo veći dio ledene sante koji se nalazi ispod površine vode i nije vidljiv golom oku, reprezentiran je operativnim i analitičkim CRM-om, tj. organizacijskom spremnošću tvrtke da integrira kupcu usmjerene procese i funkcije te sposobnošću da analizira ponašanje i potrebe klijenata i shodno tome ponudi adekvatna klijentima orjentirana poslovna rješenja.“<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Müller J., Srića V.; op. cit., str.128.

Slika 8.: Operativni i analitički CRM



Izvor: Müller J., Srića V.;Upravljanje odnosima s klijentima;Delfin–razvoj managementa d.o.o.;Zagreb;2005.g.; str.128.

Navedene komponente potrebno je pažljivo uvesti i integrirati u poduzeće, kako bi cijeli sistem bolje napredovao. CRM sustav „mora ispunjavati tehničke zahtjeve koji osiguravaju tehnologiju koja je u skladu s očekivanjima i poslovnim potrebama tvrtke. Stoga je pri odabiru CRM softvera potrebno obratiti pažnju na tehničke karakteristike softverskog rješenja, kako bi buduće implementirano rješenje zadovoljavalo potrebne zahtjeve funkcionalnosti i podrške poslovanju.

### 3.6.1. Tehnički zahtjevi i njihov odabir u CRM – u

Tehnički zahtjevi od informacijskih sustava CRM-a „uključuju u sebi sljedeće:

- Zahtjevi integracije i povezivanja – sposobnost sustava da se integrira u tvrtkinu specifičnu tehnološku infrastrukturu kroz hardver, softver i mrežne aspekte sustava.
- Zahtjevi za procesiranjem i performansama – indicira sposobnost proizvoda da podržava i kontrolira potrebne operacije (broj transakcija, volumen podataka, broj korisnika...).
- Zahtjevi sigurnosti – mogućnost sustava da limitira pristup korisnicima
- Zahtjevi izvješćivanja – mogućnost sustava da pruži informacije koje zahtijevaju njegovi korisnici.
- Zahtjevi za korištenje sustava – omogućavanje krajnjim korisnicima da jednostavno i intuitivno mogu obavljati potrebne zadatke.
- Funkcionalnost sustava – načini na koje sustav osigurava određenu zahtjevanu funkcionalnost.
- Zahtjevi performansi sustava – prihvatljivo vrijeme odgovora klijentima i korisnicima.
- Zahtjevi dostupnosti – indiciranje prihvatljive razine dostupnosti sustava za korištenje
- Potpora i nadogradnja – po implementaciji sustava adekvatna usluga potpore dobavljača softvera, te mogućnost naknadne nadogradnje sustava.<sup>59</sup>

Nakon što se poduzeće odluči za određeni CRM sustav, „pri kupnji CRM softvera najbitnije je s dobavljačem proći sljedeća područja/pitanja:

---

<sup>59</sup> Ibidem.: str.129.,130. i 131.

- Ekspertiza dobavljača - koje funkcije softver pokriva, suradnja s drugim dobavljačima na poljima gdje dobavljač ne posjeduje određeni softverski modul.
- Tehnička funkcionalnost - je li sustav koji nudi dobavljač web temeljen (sve dostupno na internetu), jesu li količine podataka s kojima je sustav radio slične onima s kojima treba raditi unutar dotične tvrtke, mogućnost data mininga.
- Implementacijska podrška – koje je prosječno implementacijsko vrijeme sustava, implementacijski partneri, daje li dobavljač potporu razvoju implementiranog sustava.
- Reference – koji postotak dosadašnjih korisnika sustava dobavljača koristi rješenje bez dodatnih značajnih prilagodbi, a u kojem postotku su bile potrebe značajnije prilagodbe softverskog rješenja specifičnim zahtjevima poslovanja tvrtki, koliko instalacija CRM rješenja ima dobavljač u istoj industriji, kontakti tri reference implementiranih rješenja gdje se može raspitati o zadovoljstvu tih tvrtki s implementiranim sustavom.
- Pilot rješenje – mogućnost probne instalacije bez ikakve obaveze kako bi implementacijski tim mogao ocijeniti udovoljava li funkcionalnost sustava potrebama tvrtke i odlučiti hoće li kupiti dotičnu tehnologiju.<sup>60</sup>

Nakon kvalitetno obavljene analize poduzeće može sa sigurnošću donijeti pravovaljanu odluku o najidealnijem obliku CRM sustava. Naravno osim „kupnje softverskog CRM paketa, postoje još dva moguća načina implementacije CRM sustava. To su razvoj vlastita in-house razvijenog CRM sustava te iznajmljivanje CRM funkcionalnosti od neke za to specijalizirane uslužne tvrtke (application service providera –ASP).

Iako je pri kupnji softverskih paketa također katkad potrebna značajnija doza prilagodbe finalnog rješenja, neke se tvrtke odlučuju za implementaciju vlastita CRM rješenja. Na to se tvrtke odlučuju uglavnom iz slijedećih razloga:

---

<sup>60</sup> Ibidem. str.131.



- Traže određenu specifičnu CRM funkciju koja ne postoji u određenom trenutku na tržištu u sličnom obliku
- Smatraju rješenje koje je u ponudi na tržištu preskupim za ono što nudi i misle da ono što im treba mogu jeftinije i bolje sami razviti
- Kombinacija ključnih funkcija koju tvrtka želi postići previše je specijalizirana za jedan CRM proizvod
- Žele proizvesti jedinstveno rješenje koje konkurencija ne može kopirati
- Žele zadržati apsolutnu tajnost svih podataka unutar tvrtke te vjeruju da dobavljač može, makar i nehotice, drugoj tvrtki odati neke elemente strategije poslovanja tvrtke s kojima je došao u dodir tijekom implementacije softverskog rješenja.<sup>61</sup>

Kod poduzeća koja su se odlučila za samostalni razvoj CRM aplikacije potrebno je imati kvalitetne i lojalne zaposlenike, koji će istu znati kreirati i voditi – naravno ako je riječ o složenijim sustavima. Ukoliko se radi o manjem obimu podataka i baze korisnika, vođenje istog je puno jednostavnije i mogućnost grešaka je puno manja.

Jednostavnije CRM sisteme je stoga lakše kreirati i oblikovati poduzeću, do toga dolazi spontano i tijekom višegodišnjeg poslovanja i poslovnog iskustva, a o tome ovisi i kojoj grani gospodarstva to isto poduzeće pripada.

ASP CRM („ASP: application service provider) rješenja znaju biti vrlo elegantna rješenja implementacije CRM sustava, pogotovo za manje tvrtke koje ne raspolažu s velikim budžetima niti tehničkom ekspertizom za velike CRM implementacijske projekte.

ASP je zapravo tvrtka koja putem interneta iznajmljuje softversku aplikaciju za mjesečnu naknadu. Tvrtke se odlučuju na outsourcing svoje CRM implementacije application service providerima zbog:

---

<sup>61</sup> Ibidem.str. 132. i 133.

- Outsourcing troškova i glavobolja vezanih za upravljanje i razvoj poslovne aplikacije i na taj način oslobađanje resursa za strateške poslovne aktivnosti
- Manji trošak ulaska i vlasništva – omogućavanje tvrtki da sačuva kapital plaćajući samo mjesečnu naknadu umjesto da moraju platiti veću sumu unaprijed za kupnju softverskog rješenja, te također kapital nije vezan na razdoblje duže od ugovora s ASP.
- Brzina implementacije – s obzirom da ASPs tvrtke imaju veći broj implementacija, kroz to su razvili ekspertizu brze i efikasne implementacije.
- Ekonomija veličine, skalabilnost – manje tvrtke si ne mogu dopustiti razvoj takve infrastrukture i sustava kakvu može razviti ASP opslužujući veći broj tvrtki.
- Ekspertiza, kvalificirano IT osoblje – ASP ga mora posjedovati, a tvrtka na taj način rješava problem outsourcingom vezano za pronalaženje adekvatnog IT kadra ASP-u
- Dostupnost – zbog postojanja većeg broja klijenata, ASP može biti stalno on-line dostupan i to je moguće dogovoriti i jamčiti ugovorno
- Service level agreements (SLA) – ugovori o kvaliteti usluge koji moraju pružiti ASP, osiguravaju da ASP snose punu odgovornost za adekvatno funkcioniranje usluge koje iznajmljuju.<sup>62</sup>

S druge strane postoje i „moguće negativne strane implementacije CRM sustava koristeći ASP su slijedeće:

- Ograničeni izbor – ASP obično nude limitirani broj marki aplikacija koji ne moraju uvijek biti odgovarajući za dotičnu tvrtku.

---

<sup>62</sup> Ibidem. str. 133. i 134.

- Integracija s drugim aplikacijama – zbog toga što upravljanje s CRM aplikacijom izvan granica tvrtke, pitanje integracije s postojećim informacijskim sustavima tvrtke može biti teško rješivo.
- Sigurnost – iako su podaci koji se nalaze na serveru ASP vrlo dobro zaštićeni, činjenica da se ti podaci fizički nalaze izvan tvrtke stvara nelagodu i to je možda najveći argument zašto se neke tvrtke ne odlučuju na ovakav način implementacije CRM rješenja.
- Povezanost – ukoliko se podaci nalaze izvan tvrtke, veća im je nemogućnost pristupa zbog nepredvidivih posljedica (problemi internet veze ili slično)
- Nemogućnost prilagodbe vrlo specifičnim zahtjevima tvrtke koji se temelje na poslovnim prioritetima i specifičnosti IT infrastrukture unutar tvrtke.<sup>63</sup>

Za ASP sustav se u većini slučajeva odlučuju mala i srednja poduzeća. Iz razloga jer je jednostavnije za održavanje i financijski povoljnije, te ne zahtijeva dodatno zapošljavanje specijaliziranih stručnjaka za to područje. Velika poduzeća u većini slučajeva imaju razvijeni IT odjel i kvalificirane stručnjake koji ga vode, te nema potrebe za ASP CRM.

Svako poduzeće je jedinstveno samo po sebi, također i svaki korisnik poduzeća, bilo stalni, privremeni, potencijalni je jedinka za sebe. Na taj se način i CRM sustav razlikuje od poduzeća do poduzeća. Imperativi CRM tehnologije su jednaki za sva poduzeća, te se njezinom daljnjom uporabom usavršava i prilagođava potrebama poduzeća i korisnika.

Na Tablici 4. prikazani su imperativi CRM koji su zajednički poduzećima, način kako ih ostvariti i na koji način se koristi dostupna tehnologija kako bi poduzeće ostvarilo što bolje rezultate.

Međutim, iznos investicije u CRM tehnologiju ne garantiraju uspješnost i kvalitetu projekta. Uspjeh CRM tehnologije ovisi o poduzeću koje ga koristi i na koji način ga koristi. Obuka zaposlenika, ispravno korištenje i maksimalno iskoristiv kapacitet

---

<sup>63</sup> Ibidem. str. 134.

tehnologije jedan je od pokazatelja isplativosti investicije koji se reflektira na zadovoljstvo krajnjeg korisnika i funkcionalnost poslovanja.

Tablica 4.: CRM tehnologija u službi ostvarenja glavnih imperativa CRM-a

Imperativi CRM – a	Postižu se kada ...	Tehnologija može pomoći u ...
Stjecanje pravih klijenata	- tvrtka identificira najvrijednije klijente - se izračuna tvrtkin udio u njihovoj potrošnji na određenu kategoriju	- analiziranju prihoda i troškova od pojedinih klijenata kako bi se identificirali najvrijedniji klijenti - boljem ciljanju i efikasnosti aktivnosti direktnog marketinga
Pružanje klijentima najbolju vrijednost za novac	- tvrtka prouči koje proizvode i usluge klijenti trebaju (sada i u budućnosti) - tvrtka istraži koje proizvode i usluge nude konkurenti (sada i u budućnosti) - tvrtka uoči koje proizvode i usluge treba ponuditi na tržištu	- prikupljanju relevantnih podataka o percepciji proizvoda i usluga - kreiranju novih distribucijskih kanala - razvoj novih cjenovnih modela - izgradnji zajednica klijenata
Uspostavljanje najboljih poslovnih procesa	- tvrtka istraži koji je najbolji način za isporuku njezinih proizvoda i usluga klijentima, koja partnerstva treba postići, u koju tehnologiju treba investirati i koje uslužne sposobnosti treba steći	- bržem procesiranju transakcija - pružanju boljih informacija osoblju u direktnom kontaktu s klijentima - efikasnijem upravljanju logistikom i lancem ponude - kao katalizator kolaborativnog tržišta
Motiviranje zaposlenika	- tvrtka zna koje alate trebaju zaposlenici za unaprijeđenje odnosa sa klijentima - tvrtka identificira koje kadrovske sustave treba primijeniti da bi povećala vjernost zaposlenika	- usklađenju mjerila uspješnosti i sustava nagrađivanja zaposlenika - izgradnji sustava za upravljanje znanjem
Učiti kako zadržati klijente	- se nauči zašto je klijenti napuštaju i kako ih vratiti - tvrtka analizira što joj konkurenti rade kako bi privukli njezine najvrijednije klijente - top menadžment kontinuirano prati pribjege klijenata tvrtke	- praćenju prebjega i zadržavanja klijenata - praćenju zadovoljstva klijentata uslugom tvrtke

Izvor: Müller J., Srića V.; Upravljanje odnosima s klijentima; Delfin – razvoj managementa d.o.o.; Zagreb; 2005.g.; str.128.

Tehnologija „predstavlja sredstvo i akcelerator za implemetaciju CRM strategije. No početak svakog CRM programa mora biti odabir strategije prema klijentima, a tek potom odabir odgovarajuće tehnologije softvera koja na zadovoljavajući način može poduprijeti odabranu i zacrtanu strategiju. Tek na taj način CRM tehnologija može ostvariti svoju

potpunu funkcionalnost i isplativost, jer je svaka tehnološka odluka temeljena na potpunoj poslovnoj opravdanosti i zahtjevima koje diktiraju klijenti.“<sup>64</sup>

### *3.6.2. Sustavi analize podataka i izvješćivanje iz skladišta podataka*

U suvremenim uvjetima poslovanja pravovaljane informacije predstavljaju bitan element uspješnog poslovanja. Te se na taj način „skladište podataka predstavlja se kao najznačajniji za „proizvodnju“ informacija optimizirani podatkovni resurs. Zbog toga su skladišta podataka središnji dio analitičkog CRM – a.“<sup>65</sup>

Kako se s vremenom povećavao broj prikupljenih podataka i informacija, te je nastalo pravo skladište podataka kojem je bio potreban veliki memorijski prostor. „Krajem devedesetih, kada je došlo do značajnijeg pada cijena vanjskog memorijskog prostora, skladišta podataka su evoluirala i osigurala izgradnju efikasnog analitičkog CRM – a. Ujedno, to je vrijeme značajnog napretka u sustavima za upravljanje bazama podataka što je dovelo do bilježenja veće količine podataka u transakcijskim bazama podataka čime su se povećali podatkovni resursi, a kroz to su se stvarali uvjeti za evoluciju BI – a koji informacije crpi iz skladišta podataka.“<sup>66</sup>

Kako su se nastavile gomilati informacije te je zastupljen veliki broj podataka, tako se i razvio sustav izvješćivanja. „Danas govorimo o slijedećim sustavima analize podataka i izvješćivanja iz skladišta podataka:

- OLAP alati
- Data Mining alati
- Bi alati

---

<sup>64</sup> Ibidem. str. 136.

<sup>65</sup> M. Meler, B. Dukić, op.cit.; str.261.

<sup>66</sup> loc. cit

- Vizualizacijski alati (Dashboard/Scorecard alati)<sup>67</sup>

*OLAP (On Line Analytical Processing)* „alati omogućavaju izvješćivanje iz multidimenzijske strukture skladišta podataka na način da se odaberu i prikažu dimenzije koje su u informacijskom smislu zanimljive. Najčešće se pomoću OLAP – a dobivaju informacije vezane za prodaju, marketing, managerska izvješća, financijska izvješća i sl.

OLAP klijenti (programske aplikacije za pristup OLAP serveru) mogu se pojavljivati kao:

- Samostalne programske aplikacije
- Web aplikacije
- Dodaci na tablične kalkulatore (SpreadSheet programi poput Excela)<sup>68</sup>

Najčešći korisnici OLAP alata su „manageri i analitičari podatkovnih resursa. OLAP analize zbog svog agregatnog pristupa podatkovnim analizama izuzetno je bitan dio analitičkog CRM – a.“<sup>69</sup>

*Data Mining alati* „omogućavaju traženje sakrivenih zakonitosti među podacima pomoću matematičkih, logičkih i statističkih metoda u skladištu podataka. Kvantitativne i kvalitativne metode koje se uobičajeno koriste u rudarenju podataka su:

- Analiza vremenskih serija – kreiranje trendova.
- Linearna regresija i logička regresija – utvrđivanje odnosa među kontinuiranim varijablama.
- Stabla odlučivanja – klasifikacijska metoda koja utvrđuje korelaciju između ulaznih i predviđajućih kolona u skladištu podataka, te kreira seriju čvorova (split) u točkama gdje nalazi značajnu korelaciju (segmentacija tržišta, ciljne skupine)

---

<sup>67</sup>loc. cit

<sup>68</sup> Ibidem. str. 262.

<sup>69</sup> Ibidem. str 263.

- Klaster algoritmi – klasifikacijska metoda koja grupira podatke po zajedničkim karakteristikama, utvrđuje relacije među serijama podataka i generira klastere (skupine), te korigira klastere dok ne pronađe najbolje rješenje (koristi se u početnoj segmentaciji tržišta i dobivanju podskupova podataka na koje se primjenjuju druge metode rudarenja podataka)
- Sekvencijalni klaster algoritmi – pronalazi i grupira sekvence u uzorku, a koristi se za analizu ponašanja kupaca prigodom punjenja online kupovnih košarica.
- Asocijativni algoritam – metoda potrošačke košarice koja funkcionira po načelu pronalaženja asocijativnih pravila parova artikala koji se kupuju zajedno (analiza ponašanja kupaca).<sup>70</sup>

*Bi alati* ili „alati poslovnog informiranja pojednostavljaju izradu upita i izvješća iz skladišta podataka. Koriste se mentalnim modelima (modeliranjem u slobodnijoj formi) za analizu i definiranje sadržaja izvješća. Načelno BI alati s obzirom na fleksibilnu formu mentalnih modela zadiru u područja drugih alata za poslovno izvješćivanje ili kako to u praktičnim uvjetima često biva BI alati su kombinacija ostalih oblika analize podataka i poslovnog izvješćivanja.

Predmet interesa korisnika BI alata su složeni poslovni problemi za koje nisu dovoljne standardne analize, već je za njihovu analizu i poslovno izvješćivanje potrebno stvarati nove atipične pristupe. Takve probleme načelno karakteriziraju:

- Velik broj opcija
- Konfliktne ciljevi
- Trendovi u podršci odlučivanju.<sup>71</sup>

Na tržištu postoje „gotova specijalizirana programska rješenja za BI, koja omogućavaju automatizaciju donošenja odluka, posljednjih godina kao idealan odgovor na stanje

---

<sup>70</sup> Ibidem. str. 263. i 264.

<sup>71</sup> Ibidem. str. 264. i 265.

vezano za složene probleme je upotreba univerzalnih alata za višedimenzionalne analize i modeliranje podataka. U tu svrhu najbolji su se pokazali tablični kalkulatori (SpreadSheet program kao što je MS Excel) jer su:

- Jednostavni za upotrebu
- Imaju visoku razinu funkcionalnosti
- Široko su rasprostranjeni
- Visoko su integrirani
- Proširivi su specijaliziranim programskim rješenjima

Tablični kalkulatori dopuštaju visoku razinu operativnosti što omogućava podatkovnim analitičarima da se iz osoba koje se fokusiraju na generiranje izvješća i na tome gube vrijeme i snagu, transformiraju u osobe koje najveći dio vremena posvećuju rješavanju problema. Programska proširivost tabličnih kalkulatora omogućava da se putem specijaliziranih programskih dodataka poveća njihova funkcionalnost, a oni kroz to transformiraju u analitički i izvještajno učinkovita rješenja.<sup>72</sup> Takav princip specijaliziranih programskih rješenja, najčešće koriste manja poduzeća sa specifičnom vrstom poslovanja.

### **3.7. Implementacija CRM sustava**

Implementacija CRM sustava ovisi o veličini poduzeća, broju zaposlenih, veličini tržišta poduzeća i ostalim čimbenicima koji izravno i neizravno utječu na poduzeće. U složenijoj organizacijskoj strukturi poduzeća složenija je i sama implementacija CRM sustava. Vrlo „je zahtjevan proces jer u sebi sadrži rješavanja kompleksne problematike usklađenja poslovnih ciljeva i prioriteta s tehničkim ograničenjima sustava i s mogućnostima integracije CRM tehnološkog rješenja s postojećim IT sustavima tvrtke. Adekvatno upravljanje procesom implementacije stoga je imperativ za postizanje

---

<sup>72</sup> Ibidem. str. 265. i 266.



željenog rezultata u vidu isporuke željenih funkcionalnosti u skladu s planiranim, a u okviru zacrtanih vremenskih i financijskih budžeta.“<sup>73</sup>

U velikim poduzećima za implementaciju „CRM programa trebao bi voditi za to posebno imenovan tim, koji snosi punu odgovornost za uspješnost ili neuspješnost implementacije. Cjelokupni tim za implementaciju CRM-a ima slijedeće uloge:

- Poslovni sponzor – uspostavlja viziju, artikulira ciljeve i rješava probleme u implementaciji ako se pojave. Što je širi obuhvat CRM projekta, to veći utjecaj tj. viši položaj unutar tvrtke treba imati poslovni sponzor.
- Komisija za upravljanje CRM projektom – sačinjavaju je top manageri i manageri informatičkog odjela.
- Vlasnik projekta – manager poslovne funkcije ili procesa na koje najviše utječe implementacija CRM programa.
- Manager projekta implementacije – osoba koja je zadužena i odgovorna za upravljanje svim aspektima projekta te za uspješnu implementaciju CRM- a.
- Tehnički voditelj implementacije – osoba zadužena za tehničko vodstvo razvoja aplikacije i prilagodbu CRM aplikacije postojećim IT sustavima tvrtke.
- Integracijski ekspert – osoba zadužena za integraciju svih informacijskih sustava i izvora podatka.
- Voditelji poslovnih odjela – vodstvo odjela na koje CRM implementacija direktno utječe u vidu promjena poslovnih procesa i pripadajućih procedura
- Ostali članovi projektnog tima – sačinjavaju ih IT specijalisti za pojedina područja tehničke ekspertize i ključni korisnici koji su vrsni poznavatelji poslovnih područja kojih se tiče implementacija CRM-a.
- Konzultanti dobavljača softvera – dobavljačeva uloga konzultanta softverskog rješenja posebno je bitna u početku projekta. Tada su oni

---

<sup>73</sup> J. Müller, V. Srića, op. cit., str. 137.

zaduženi za transfer znanja o CRM sustavu prema projektnom implementacijskom timu tvrtke naručioca. Obično postoje poslovni konzultanti koji imaju sliku funkcioniranja cjelokupnog sustava, zajedno s poslovnim mogućnostima koje on nudi, te IT konzultanti čija je uloga uglavnom customizacija aplikacije tj. prilagodba softverskog koda originalne aplikacije specifičnim potrebama dotične tvrtke. Iako uvijek postoji značajna skepsa prema ulozi konzultanata, oni u početnoj fazi mogu biti korisni zbog velikog iskustva stečenog na većem broju CRM implementacija i činjenice da vjerojatno neće ponavljati pogreške koje su već jednom napravili. Time se gubi potreba za učenjem određenih zakonitosti metodom pokušaja i pogrešaka.<sup>74</sup>

Navedeni tim za implementaciju CRM – strategije nije obvezatan nego služi kao primjer implementacije u složenom CRM sistemu. Kako je već rečeno svako poduzeće je jedinstveno i specifično po svojim potrebama i željama, pa se u tome i implementacija razlikuje, te u nekim slučajevima nema potrebe za angažiranjem cijelokupnog tima.

Bez obzira na „specifičnosti i razlike u mogućim tehnikama implementacije CRM – a, postoji određen niz pravila koja bi se trebala ispoštovati tijekom svake implementacije:

- Inkrementalni razvoj – kako bi organizacija tvrtke mogla usvajati CRM tehnologiju na zadovoljavajući način, preporuča se postupna implementacija pojedinih CRM funkcionalnosti. Na taj se način brzo uviđaju rezultati prvih CRM inicijativa i organizacija može postupno apsorbirati CRM kulturu kroz svaki dodatni projekt. Tako se izbjegava šok trenutne implementacije svih funkcionalnosti i nagle i skokovite promjene svih aspekata organizacijske kulture i poslovnih procesa. Za početne projekte treba izabrati prioritetnije i jednostavnije inicijative, kako bi se na

---

<sup>74</sup> Ibidem. str. 137. i 138.

temelju prvih pozitivnih rezultata steklo pozitivno i optimistično ozračje za cjelokupnu CRM implementaciju.

- Razvoj diktiran poslovnim zahtjevima – sve inicijative razvoja tehničkih funkcionalnosti sustava služe kao potpora ispunjenju određenih zacrtanih poslovnih zahtjeva.
- Stalna uključenost korisnika – uključujući korisnike sustava u svim fazama projekta u razvoju CRM aplikacije, postiže se sigurnost da će buduće rješenje biti krojeno prema njihovim potrebama te da će stoga prihvaćenost i korištenje CRM sustava biti daleko veće nego u suprotnom slučaju
- Striktno kontroliran proces implementacije – strukturirani i stalno nadgledani proces implementacije (naspram zacrtanih parametara) jamči bolju kontrolu nad cjelokupnim projektom i sprječava mogućnost da se implementacija oduzme kontroli – bilo vremenski, bilo troškovno.<sup>75</sup>

Navedena pravila su univerzalna i mogu se primjeniti u svakom poduzeću neovisno o veličini, broju zaposlenih, vrsti djelatnosti i sl.

U trenutku kada se započinje sa „implementacijom CRM programa potrebno je jasno definirati cilj cjelokupne implementacije, a potom cjelokupnu implementaciju „razbiti“ u niz odvojivih projekata koji isporučuju određene konkretne i mjerljive CRM funkcionalnosti. Nakon toga je potrebno odrediti prioritete pojedinih projekata i redosljed implementacije te očekivana mjerila uspješnosti. Svakako bi na početku trebalo početi s testiranjem demo sustava softverskog paketa i kick – off sastancima na kojima će se svim relevantnim subjektima unutar tvrtke objasniti opseg, značaj i dinamika implementacije CRM sustava.

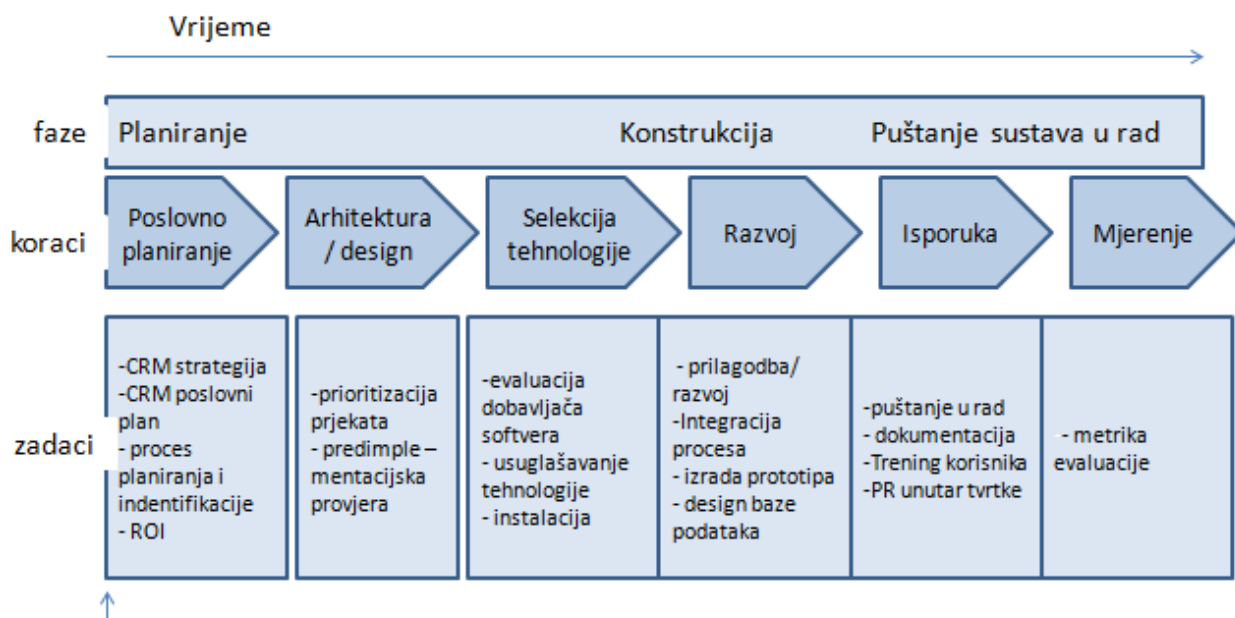
Proces implementacije CRM rješenja uključuje poslovno planiranje, određivanje arhitekture i dizajna budućeg rješenja, selekciju tehnologije, razvoj tehnološkog rješenja, isporuku CRM sustava u funkciji, te na koncu mjerenje postignuti rezultata i funkcionalnosti implementiranog rješenja. U tom je procesu, nakon uspostave jasnih

---

<sup>75</sup> Ibidem. str. 139.

poslovnih ciljeva i prioriteta CRM implementacije, posebno bitno obratiti pažnju na probleme integracije CRM rješenja u postojeću IT infrastrukturu tvrtke, jer je upravo to područje u kojem se javlja najveći broj prepreka i komplikacija.“<sup>76</sup> Navedeno je prikazano na Slici 9.

Slika 9.: Proces implementacije CRM-a



Izvor: Müller J., Srića V.;Upravljanje odnosima s klijentima;Delfin–razvoj managementa d.o.o.;Zagreb;2005.g.; str.128.

Poduzeće je zadovoljno i smatra uspješno implementiranim sustavom CRM-a kada se olakša, rastereti i ubrza poslovanje poduzeća, postignu željeni ciljevi, zadovoljstvo zaposlenih i povećaju se prihodi i smanje troškovi poslovanja.

<sup>76</sup>loc. cit.

### 3.8. Ograničenja u primjeni CRM-a

U ovom poglavlju navedena su ograničenja sa kojima se poduzeća suočavaju prilikom implementacije strategije CRM-a. „Mogu se suočiti s određenim problemima, a ističu se sljedeći:

- Kreiranje i održavanje baze podataka o kupcima – zahtijeva velike investicije u kompjutersku opremu (hardware i software), analitičke programe, komunikacijske veze, te obučavanje osoblja. Uz to, izuzetno je teško prikupiti kvalitetne informacije i to u baš svim prilikama kada poduzeće stupa u neku od mogućih veza s pojedinim kupcima. Kreiranje baze podataka o kupcima ne isplati se u svim slučajevima, primjerice:
  - Kada je riječ o proizvodima koji se kupuju jednom u životu ( npr.klavir)
  - Kada kupci pokazuju malu privrženost marki proizvoda
  - Kada je prodajna jedinica vrlo mala (npr.čokoladice Životinjsko carstvo)
  - Kada su troškovi prikupljanja podataka o kupcima iznimno visoki
  
- U nekim se poduzećima zaposlenici opiru provođenju marketinga orijentiranog na potrošače i ne žele upotrijebiti raspoložive podatke o svojim kupcima. Naime, njima je daleko lakše provoditi tradicionalni transakcijski marketing koji ima za cilj ostvariti konkurentsku prednost poduzeća ubrzavajući transakcije u marketinškome kanalu, odnosno smanjujući vrijeme koje je potrebno da se zadovolji neka potrošačka potreba.
  
- Ne žele svi kupci uspostaviti odnos suradnje s poduzećem, te mogu burno reagirati ukoliko saznaju da ono skuplja podatke o njima. Zbog toga poduzeće mora voditi računa o stajalištima svojih kupaca glede privatnosti

i sigurnosti koja je danas znatno ugrožena razvojem interneta. Primjer reakcije klijenata nalazimo kod slučaja American Expressa koji se dugo smatrao vodećim po pitanju privatnosti svojih klijenata. On je objavljivao udruživanje KnowledgeBase Marketing Inc., što bi za posljedicu imalo da bi podaci o 175 mil. Amerikanaca bili dostupni svim prodavačima koji prihvaćaju American Express karticu kao sredstvo plaćanja u svojim prodavaonicama. Ovo je izazvalo veliko negodovanje kod klijenata American Expressa i poduzeće je moralo otkazati partnerstvo. Pokazalo se da kreiranje baze podataka o kupcima nije jednako moguće realizirati kod svih poduzeća, ni u svim zemljama. Hoteli, banke i zrakoplovna poduzeća jednostavnije prikupljaju podatke o svojim klijentima i stoga s lakoćom primjenjuju strategiju upravljanja odnosa s kupcima, dok to nije slučaj sa poduzećima koja se bave proizvodnjom i prodajom robe svakodnevnne potrošnje (oni se fokusiraju na kreiranje baze podataka vezane za određene marke proizvoda).

Kreiranje baze podataka o kupcima izuzetno je osjetljivo područje za europske potrošače. Naime, stajališta europskih i američkih potrošača znatno se razlikuju po pitanju privatnosti i zabrinutosti za zlouporabu osobnih podataka. Europski su potrošači puno zatvoreniji od američkih. Stoga i ne čudi podatak da je Europska unija donijela zakon koji spriječava razvoj marketinških baza podataka na području zemalja EU.<sup>77</sup>

Također, postoje i neki od „razloga za neuspjeh strategije upravljanja odnosima s potrošačima:

- Razmišljanje da je CRM nova tehnologija, a ne novi način za odrađivanje poslovnih aktivnosti (tehnologija će dati rezultate, ali tek nakon što su dobro postavljeni ciljevi tvrtke),
- Nedostatak znanja o mogućnostima koje nudi CRM,

---

<sup>77</sup> N. Renko, op.cit.: str. 280. i 281.

- Nedostatak vizije i strategije,
- Nema borbe za klijente unutar organizacijske kulture,
- Izostanak redizajna poslovnih procesa sukladno željenim rezultatima,
- Nekvalitetne informacije i podaci, dakle izostaje i pravilan zaključak,
- Neprimjereno upravljanje promjenama,
- Neuključivanje krajnjih korisnika u dizajn CRM sustava.<sup>78</sup>

Korisnici trebaju biti „integralni dio marketing – aktivnosti gospodarskog subjekta i njih treba promatrati kao virtualno proširenje marketing – organizacije gospodarskog subjekta. Provedba marketing odnosa i suradnje pomoću CRM – sustava pokazala se poprilično neuspješnom i postoji značajan zahtjev za potpunije teorijsko i praktično razjašnjavanje CRM –a. U tom se pravcu danas razvija i zasebna teorija o „novom potrošačkom marketingu“ koja se temelji na činjenicama:

- Današnja potrošnja svodi se na zadovoljavanje potrošačevih želja i htijenja, a ne potrošačevih potreba.
- Proces potrošnje se u najvećoj mjeri shvaća kao pitanje managementa, a ne kao jednostavni tržišni fenomen.
- Početna točka upravljanja procesom potrošnje treba biti potrošač, a ne proizvod, a marketing – strategija treba to i održavati.
- „Novi potrošači“ se s vremenom „uvježbavaju“, vode kompleksan život, tragaju za iskustvima, marketinški su načitani u poprilično zahtjevni, te osposobljeni korištenje informacijskih tehnologija. To stvara raznolik broj očekivanja koji se pojavljuju na „novom tržištu“.
- „Novi potrošači“ predstavljaju potpuno nove i velike izazove za marketing – izvršitelje.
- Reafirmacija potrošača znači i reafirmacija marketinga.

---

<sup>78</sup> B. Dukić, V. Gale, Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača; Ekonomski vjesnik / Econviews; BR. 2/2015., str. 594.

- Tradicionalni zapovjedno – kontrolni pristup upravljanja potrošnjom treba biti zamjenjen, metodama utemeljenim na zajedništvu koje uključuje i vrednuje potrošača.<sup>79</sup>

Daljnjim napretkom tehnologije, tržišta, inovacija i ostalih čimbenika evoluiraju i potrebe korisnika i poduzeća. Iz tog razloga potrebno je konstantno tragati za novim rješenjima i potrebno je da poduzeća ulažu konstantne napore za povećanje vlastite konkurentnosti.

---

<sup>79</sup> M. Meler, B. Dukić, op.cit.; str.152. i 153.



## **4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA (CRM) NA PRIMJERU ODVJETNIČKOG UREDA MARKA KUZMANOVIĆA**

Odvjetnički ured Marka Kuzmanovića nalazi se u Puli na adresi Giardini 3/III. Ured do danas posluje pet godina i konstantno u uredu osim, odvjetnika rade i tri odvjetnička vježbenika.

U sklopu adrese na Giardinima 3 u Puli posluju dva odvojena odvjetnička ureda. Radi se o odvojenim uredima koji se osim klasičnim pravima bave i naplatom potraživanja u inozemstvu i po tom pitanju usko surađuju. Korisnici sa kojima imaju poslovni odnos rasprostranjeni su diljem Hrvatske i trenutno se radi o tridesetak društva od kojih su neki u privatnom vlasništvu, a pojedini u većinskom vlasništvu gradova.

Projekt inozemne naplate na kojem rade započeo je 2009.g. i od onda se neprestano razvija i širi. Povećanjem obujma posla koristi se posebna aplikacija u kojoj se bilježe podaci i stvara se baza podataka korisnika. U tu svrhu otvoreno je društvo K.P.V. Koncept d.o.o. koje danas zapošljava 8 radnika, većinom redovne studente zbog povremenog povećanog obujma posla. Odnosno periodičnog prikupljanja podataka od korisnika, početkom i krajem godine.

Inozemna naplata trenutno pokriva države Austriju, Sloveniju, Italiju, Njemačku, Švicarsku i Mađarsku. Međutim, radi se na tome da se naplata proširi na sve države članice EU.

## 4.2. Specifičnosti oglašavanja odvjetničkih ureda

Odvjetnički uredi, odvjetnici u Hrvatskoj ne smiju se oglašavati, iz razloga jer je to zakonski zabranjeno, te na taj način podliježu disciplninskoj odgovornosti Hrvatske odvjetničke komore (HOK).

Bilo koja vrsta oglašavanja predstavljala bi "težu povredu dužnosti i ugleda odvjetništva, jer je u čl. 71. st. 3. Zakona o odvjetništvu, među ostalim, propisano kako je teža povreda i svako narušavanje dužnosti, ugleda i Kodeksa odvjetničke etike koje ima teže značenje s obzirom na važnost ugroženog dobra.

Isto tako, točkom 18. alineja 1. i alineja 14., se među ostalim, propisuju, kako se protivi časti i ugledu odvjetništva svaka nelojanost u poslovanju, a osobito: pribavljanje stranaka putem reklama, te javljanje u tisku ili sl. (npr. web), s naglašenim isticanjem svojstva odvjetnika, odnosno na način koji bi se mogao shvatiti kao nametanje javnosti ili reklamiranje, dok je točkom 19. alineja 3. Kodeksa odvjetničke etike, među ostalim, propisana mogućnost posjedovanja web-stranice ali isključivo u skladu sa sadržajem koji je propisan Pravilnikom o postupku odobravanja i sadržaju web-stranica odvjetnika."<sup>80</sup>

Na taj način su odvjetnici uskraćeni tržišne utakmice u odnosu na ostale pružatelje usluga i proizvođača proizvoda. Također, vrijedi i spomeniti da odvjetnicima u nekim državama EU nije zabranjeno oglašavanje (Italija, Njemačka, Španjolska i Francuska)<sup>81</sup>, već se ono slobodno provodi i na taj način međusobno konkuriraju i bore se za svoj udio na tržištu poslovanja.

---

<sup>80</sup>Hrvatska odvjetnička komora: <http://www.hok-cba.hr/hr/obavijest-7> (4.2.2017.)

<sup>81</sup> Legal tie: <http://legaltie.com/blog/index.php/o-reklamiranju-odvjetnika/> (4.2.2017.)

### 4.3. Podjela korisnika u odvjetničkom uredu

Korisnici u odvjetničkom uredu, ovisno o pristupu i načinu postupanja podjeljeni su na dvije grupe. Prva podjela je na pravne i fizičke korisnike, a druga podjela korisnika je na vansudske i sudske.

#### 4.3.1. Podjela na fizičke i pravne osobe

Podjela korisnika u odvjetničkom uredu na:

- fizičke i
- pravne osobe,

Fizičke osobe su osobe se koje u odvjetničkoj praksi odvjetničku punomoć potpisuju osobno, (odnosno roditelji kao zakonski zastupnici za maloljetnu djecu). Nakon potpisane punomoći odvjetnici zastupaju korisnika u daljnjem postupku.

Dok u ime pravnih osoba, odvjetničku punomoć potpisuju zakonski zastupnici društva, primjerice direktori ili članovi društva, koji pritom moraju punomoć i pečatirati. Matične podatke o pravnim osobama vrlo se jednostavno mogu pronaći na internetskim stranicama sudskog registra, koji odražavaju aktualno stanje. Specifičnost pojavljivanja pravnih osoba u pojedinim postupcima, kao korisnici ili protukorisnici je ta da se svakodobno može utvrditi status, likvidnost te eventualne pokrenute stečajne ili likvidacijske postupke koje uvelike utječu na odluku korisnika hoće li pokretati postupak. Naime, ukoliko je korisnik, odnosno protukorisnik u blokadi, ili u stečaju, tada nije realno očekivati da će se sa uspjehom okončati postupak, ukoliko je pitanju kakva isplata. Svi relevantni podaci dostupni su na stranicama <https://e-oglasna.pravosudje.hr/>, na stranicama sudskog registra <https://sudreg.pravosudje.hr/registar/f?p=150:1> te stranicama <http://www.poslovna.hr/Login.aspx?ReturnUrl=%2f>.

Pored navedenog, ukoliko se kao korisnik pojavljuje pravna osoba, tada predmet spora zasigurno nisu obiteljski odnosi ili sporovi vezani uz prava proizašla iz prirode čovjeka te fizičke osobe kao takve. Pravne osobe najčešće se pojavljuje kao stranke obveznog prava, radi isplate, ostvarivanje kakvih statusnih promjena, vlasništva nekretnina i sl.

Korisnike u odvjetničkom uredu dijele se i na:

- sudske i
- vansudske

Vrsta sudskih korisnika zahtijeva „jedan na jedan“ marketinški odnos. Cjelokupni proces komunikacije je složen i zahtijeva potpunu posvećenost svakom korisniku, jer je svaki slučaj jedinstven i kao takav zahtijeva obostranu suradnju kako bi obje strane bile zadovoljne. Korisnik i odvjetnik su konstantnom kontaktu, te zajedno prolaze kroz sudski proces. U takvu vrstu pristupa sudskih korisnika ulazi prekršajno, kazneno, građansko i upravno pravo.

Odnos sa vansudskim korisnicima je jednostavniji i u pravilu potreban je manji vremenski period kako bi se došlo do mogućeg i željenog rezultata korisnika. U takvim odnosima je većinom riječ o opomenama, gdje korisnik daje punomoć odvjetniku te odvjetnik nastavlja dalje sam sa predmetom, uz obavještanje korisnika o postignutim rezultatima. Razina komunikacije je manja u odnosu na sudske korisnike, međutim potreban je individualan pristup svakom pojedinom korisniku.

Važno je napomenuti kako je navedena razlika za pojedine korisnike predstavlja i tranzicijski prijelaz, obzirom da vrlo često "vansudski" predmeti postanu sudski. Navedene situacije uvjetovane su prije svega odlukom korisnika, koji su motivirani mogućim uspjehom u sporu, raspoloživim resursima za vođenje i snošenje troškova postupka te same vrijednosti predmeta.

Slika 10.: Punomoć

**PUNOMOĆ**

Ja (mi): \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

Ovlašćujem(e):

odvjetnik / avvocato  
**Marko Kuzmanović**  
Giardini 3/III, 52100 Pula

da me (nas) zastupa u građanskom, parničnom, izvršajničkom, ovršnom, zemljišnoknjižnom postupku, postupku pred trgovačkim sudom, u ugovornim postupcima pred tijelima državne uprave ili tijelima s javnim ovlaštenjima, te u drugim postupcima koji se vode pred:

\_\_\_\_\_

radi: \_\_\_\_\_

pod poslovnim brojem: \_\_\_\_\_

Ovlašćujem(e) da me (nas) zastupa u svim pravnim poslovima na sudu i izvan suda i kod svih tijela državne uprave i drugih tijela, te da mi štiti i ostvaruje moje (naše) na zakonu zadržane prava i interese poduzimajući sve pravne radnje i upotrebe sve u zakonu predviđena sredstva, a naročito da podnese tužbe i ostale podneske, da sklapaju ugovore, naloge, te da daju maljodničke izvještaje, povlače podnesene podneske, da na sve račun primaju novac i novčane vrijednosti (glavnice, kamate, parnični troškovi i ostalo) te o tome izdaju potvrde.

Pristajem(e) da ga zamjenjuje:

Marija Božić, odvjetnička vještbenica,  
Nataša Anić, odvjetnička vještbenica,  
Mateo Pavić, odvjetnički vještbenik,

Škain Pachoze Vinkević, odvjetnik,  
Ivana Šepić, odvjetnička vještbenica u urođu Pachoze Vinkević,  
Lucija Bartolić, odvjetnička vještbenica u urođu Pachoze Vinkević,

Petra Vilković, odvjetnica

Potpisom ove punomoći potvrđujem(e) da sam (smo) upoznat (upoznati) sa svim mogućim pravnim posljedicama, nacinima i troškovima postupka, kao i sa odredbama *Tarjfe o nagradama i naknadi troškova za rad odvjetnika*, te da smo sa istima suglasni.

U Puli, \_\_\_\_\_

(potpis)

Izvor: Odvjetnički ured Marko Kuzmanović

#### 4.4. Proces komunikacije s korisnicima u sudskom procesu

Kako je predhodno navedeno odnos prema sudskim korisnicima zahtijeva partnerski pristup, zbog prirode posla i naravno kako bi se ostvario što bolji krajnji rezultat, na obostrano zadovoljstvo.

#### 4.4.1. Prvi kontakt

Prvi korak odnosa započinje sa kontaktom, upitom korisnika. Korisnik pristupa odvjetniku bilo prema preporuci, prethodnom raspitivanju od korisnika koji su već koristili određene usluge, istražavanjem putem interneta (forumi, imenik hrvatske odvjetničke komore) ili pak ako je korisnik dodjeljen prema službenoj dužnosti (u kaznenim predmetima), odnosno ukoliko je odvjetnik sukladno Zakonu o besplatnoj pravnoj pomoći imenovan kao pružatelj pravne pomoći. Međutim, navedeni slučajevi zanemarivi su u cjelokupnom opsegu posla odvjetnika.

Korisnik po službenoj dužnosti u „formalnoj obrani ili obrani putem branitelja može biti:

1. fakultativna putem branitelja po izboru okrivljenika,
2. obligatorna putem branitelja imenovanog od strane suda,
3. putem branitelja imenovanog od strane suda na zahtjev okrivljenika na teret proračunskih sredstava – tzv. siromaški branitelj.

Kod fakultativne obrane sam okrivljenik, ili osobe koje mogu za okrivljenika uzeti branitelja, temeljem vlastite procjene odlučuje da li će u postupku uopće uzeti branitelja ili će ga uzeti u nekoj od faza postupka, i na to odlučivanje i procjenu okrivljenika sud ili druga tijela koja sudjeluju u postupku nemaju nikakva utjecaja.

Kod obligatorne obrane branitelj mora biti angažiran u točno određenoj fazi kaznenog postupka od strane okrivljenika ili ukoliko ga okrivljenik ili za njega ovlaštene osobe ne uzmu, branitelj mora biti postavljen od strane suda.

Kod trećeg vida formalne obrane branitelj, kojeg kolokvijalno nazivamo „siromaški branitelj“ ,se imenuje rješenjem predsjednika suda nakon što zahtjev okrivljenika kao utemeljen usvoji po predmetu uređujući sudac.“<sup>82</sup>

---

<sup>82</sup> Pravna datoteka: [http://www.pravnadatoteka.hr/pdf/Pravo\\_na\\_branitelja\\_o\\_trosku\\_proracuna.pdf](http://www.pravnadatoteka.hr/pdf/Pravo_na_branitelja_o_trosku_proracuna.pdf) (02.02.2017)

Korisnik se prvi puta najčešće javlja osobno, telefonskim pozivom ili pak putem maila. Na koji način će korisnik zatražiti upit za željenu uslugu ovisi o dobi korisnika i razini obrazovanja. Tako će primjerice korisnik starije dobi izabrati osobni dolazak, dok će mlađa populacija zasigurno to obaviti putem maila.

U prvom kontaktu korisnik iznosi svoj problem kojeg želi riješiti uz pomoć odvjetničkog znanja, sposobnosti i iskustva.

#### *4.4.2. Svrstavanje slučaja u pripadajuću granu prava*

Nakon obavljenog informativnog razgovora, navedeni slučaj se svrstava u pripadajuću granu prava. Bilo da je riječ o prekršajnom, kaznenom, građanskom ili upravnom pravu. Te se obavlja daljni postupak.

#### *4.4.3. Rezervacija termina za sastanak*

Sljedeći korak rezervacije termina za sastanak koji se najčešće određuje u roku od 7 dana, odnosno kraće ukoliko vrsta spora odnosno predmeta zahtijeva promptnu reakciju.

#### *4.4.4. Sastanak*

Na prvom sastanku razmatraju se dokazi koje korisnik ima i činjenice koje utvrđuju određeno stanje korisnika. Odvjetnik na tom sastanku pristupa na način da korisniku ukaže na još mogućih dokaza i činjenica koje korisnik možda nije ni svijestan ili se u datom trenutku nije sjetio na iste.

#### *4.4.5. Razmatranje spisa*

Nakon obavljenog razgovora odvjetnik razmatra dostavljene spise, u vremenskom razdoblju od deset do petnaest dana. Odnosno do slijedećeg sastanka. Kako bi napravio temeljnu analizu slučaja.

#### *4.4.6. Drugi sastanak*

Na drugom sastanku odvjetnik izlaže korisniku svoju profesionalnu procijenu o slučaju, što sve korisnik može očekivati i koji je najvjerojatniji ishod slučaja.

Korisnik također iznosi svoja očekivanja i koja opcija bi za njega bila najbolja i najučinkovitija.

#### *4.4.7. Tužba*

Ukoliko korisnik želi nastaviti dalje sa procesom slijedeći korak je tužba. Ukoliko korisnik želi finalizirati slučaj i ne postoji drugi način rješenja koji bi istu zadovoljio. Pritom su korisniku predstavljeni mogući i očekivani rizici takvog postupka, obzirom da sudskom postupku nisu naklonjene samo korisnici izvjesnog uspjeha u sporu.

#### *4.4.8. Ponovni kontakt*

Na slijedećem susretu većinom je riječ o sudskom postupku, taj proces je po prirodi neugodan i stresan, te je potrebno pristupiti suosjećajno, ohrabriti korisnika i ukazati mu na činjenice i pripremiti ga za daljni proces. Pritom se napominje, kako su pojedine grane prava obojane većoj izloženosti stresu od nekih drugih, primjerice, postupci u svezi ostvarivanja prava unutar obiteljskog prava imaju puno dalekosežnije posljedice od postupaka radi isplate, te je stoga i razumljiv pojačano emotivno stanje korisnika, te je takvima, razumljivo, potrebniji osobni pristup.

Ponovni susret ne treba se obavljati strogo u uredu, moguće je i u nekom ležernijem okruženju, primjerice kafić, restoran i sl.

#### *4.4.9. Konačna odluka, zaključak*

Zadnji korak je kada završi sudski proces i kad korisnik donese odluku da je zadovoljan sa postignutim rezultatom i da nema potrebe sa daljnjim procesom. Ponekad korisnik nije zadovoljan sa ishodom u postupku, međutim odustaje od nastavke postupka (po eventualnim pravnim lijekovima) uslijed materijalnih neprilika i minimiziranja eventualnih daljnjih troškova.



#### 4.5. Baza podataka o korisnicima

Pozivi korisnika prema odvjetničkom uredu ili obrnuto, snimaju se. Najprije se javlja automat koji obavještava da se razgovor snima. Kasnije se korisne informacije koriste u razmatranju i analizi slučaja, ukoliko je navedeno potrebno.

Programi koji se koriste u poslovanju su Microsoft office programi (Excel, Word, PowerPoint). Podaci o korisnicima i njihovom procesu u odvjetničkom uredu bilježe se detaljno u program Microsoft office – Excel. Podaci koji se bilježe su ime i prezime korisnika, kontakt telefon, adresa i mjesto stanovanja, broj predmeta pod kojim se korisnik vodi, godina u kojoj se predmet formirao (nastao) i godina kada je stavljena AD ACTA (A/A) – kada je predmet zatvoren. U trenutku kada se predmet zatvori sve dostupne informacije i podaci printaju se i pohranjuju u košuljice, na kojima se od ranije evidentira svaka odrađena radnja (vještačenje, podnesak, očitovanje, očevid i sl.) pod zadanim brojem i pripadajućoj godini, radi lakšeg snalaženja u slučaju da se slučaj otvori ponovno ili je potrebno priložiti dodatni dokument/dokaz.

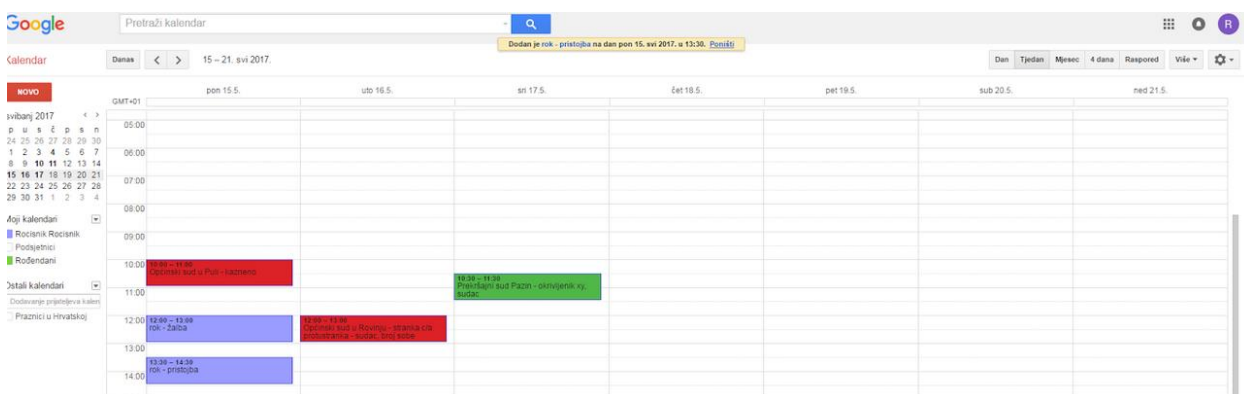
Microsoft office Word se koristi kada se pišu službeni dopisi, pisma i ostala korespondencija, pri pisanju dopisa koristi se memo obrazac.

Postoji i zajednička mreža koja je dostupna svim zaposlenicima radi bržeg i efikasnijeg pretraživanja podataka i upisivanja istih. Koristi se iz razloga da se smanji prazan hod i nepotrebno gubljenje vremena na dodatna međusobna obavještavanja o potrebnim ili pak dodanim informacijama.

Također, koristi se i odvjetnički ročišnik, prikazan na Slici 11. Ročišnik je orijentir za sudske rokove i ročišta. Organizacija zadataka posredstvom ročišnika specifična je za pravosuđe. Naime, pored odvjetnika, ročišnike koriste i suci prilikom zakazivanja ročišta ili objava presuda. Ročišnik je pisani ili elektronički pregled rokova, ročišta i zadataka čija preglednost i ažurnost osigurava pravodobno reagiranje i rješavanje zadataka. Ukoliko odvjetnik ne posjeduje ročišnik u materijalnom, ukoričenom obliku, tada vrlo jednostavnom opcijom unutar google-ovih mogućnosti može stvoriti pregled aktivnosti

zadataka. Navedeni ima opciju i „ročišnika na mobitelu - Sinkronizacija ročišnika s Google kalendarom, omogućuje uvid u ročišnik s mobilnog telefona.”<sup>83</sup>

Slika 11.: Primjer ročišnika u odvjetničkom uredu



Izvor: Odvjetnički ured Marka Kuzmanovića

Kod inozemne naplate, postoji posebno izrađen program od strane vanjskog suradnika za evidenciju naplate potraživanja - DPK-ovac - koji se koristi za popis korisnika, popis brojeva DPK, popis vlasnika imovine i raznu evidenciju pod tim se smatraju uplate, prisilne naplate, djelomične uplate, storna, obustava postupka zbog smrti vlasnika i sl. Sve navedene situacije bilježe se u program pod napomenom i promjenu statusa, a isto je vidljivo i tko je od korisnika upisivao određenu informaciju prema autentičnoj prijavi - logovima.

Međusobna dodatna komunikacija u odvjetničkom uredu odvija se pomoću messenger ili klasično putem Gmail-a, odnosno Outlook expressa.

<sup>83</sup> Java Net d.o.o.: <http://www.java.hr/products/odvjetnik>, (14.02.2017.)

#### 4.6. Kritički osvrt i prijedlozi za poboljšanje

Od kuda dolazi potreba za angažiranjem odvjetnika? Jedan od razloga je zbog znanja i iskustva u pravosuđu i ostalim pravnim pitanjima. Također i zakonski su ovlašteni za određene pravne postupke - nije potrebna ovjerena punomoć kod javnog bilježnika, već je dovoljan potpis i pečat odvjetnika. Jednostavnije je, brže i veći su izgledi da će pravni postupak završiti brže i bezbolnije, a korisnik će imati veću korist od konačnog ishoda ukoliko angažira odvjetnika za pravnu pomoć.

Odvjetnički ured se bitno razlikuje od ostalih poduzeća, obrta i ostalih pružatelja usluga i proizvoda na tržištu. Razlikuju se i u samom nazivu, većinom stoji ime i prezime odvjetnika, a ne općeniti naziv kako je to slučaj u ostalim poduzećima. Razlikuju se u jednom od aspekta „borbe“ za korisnike, a to je bilo kakav vid oglašavanja, jer je to za njih zakonski zabranjeno.

Zabrana oglašavanja je jedan od čimbenika koji dovodi odvjetnike i odvjetničke urede u nezavidan položaj u pogledu konkuriranja na tržištu sa ostalim pružateljima usluga. S druge, financijske strane nema potrebe za dodatnim troškovima za oglašavanje, niti potrebe za marketinškim odjelom koji je zadužen za navedeno.

Način na koji će se korisnik vratiti u taj ured ili pak preporučiti isti, je taj da bude zadovoljan sa pruženom uslugom i samim rezultatom tražene usluge. Tu bi dakle ulazio pristup korisniku, način ophođenja i brige za istog (većinom je riječ o slučajevima koji su stresni za korisnika, pa je bitna i podrška koju korisnik dobiva od odvjetnika i ostali zaposlenika), davanje pravovaljanih informacija, odvjetnik bi trebao biti objektivan, ali i dovoljno subjektivan da pristupa sa empatijom prema korisniku. Takav se postupak ne može zakonom zabraniti ili pak kazniti oglašavanje „od usta do usta“.

Također i fizički izgled samog ureda utječe na dojam korisnika, ukoliko se dobije dojam opuštene i pristupačne atmosfere, korisnik će se osjećati ugodnije i opuštenije. U to ulazi i veličina ureda, urednost, dizajn i sl.

Odvjetničkom uredu nije potreban kompleksan sustav CRM- a, niti velike baze podataka o korisnicima, obzirom na prirodu posla. Korisnici kojima je potreban odvjetnik zasigurno se ne nalaze u jednostavnoj životnoj situaciji čim su u potrebi za takvom vrstom usluge. Pritom se misli na fizičke osobe, dok je za pravne osobe druga situacija. Pravne osobe često trebaju odvjetničke usluge bilo iz potrebe za naplatu potraživanja i ostalih pravnih sporova nevisno o kojoj strani se radi, bilo da je riječ o tuženju ili branjenju vlastitih interesa.

Odvjetnički ured prikuplja podatke o svojim korisnicima tijekom trajanja procesa pružanja pravnih usluga. Tako se upisuju dostupni podaci o korisnicima i slučaju koji se provodi, isti se kasnije arhiviraju i koriste prema potrebi.

Stoga, nema potražnje za vrstom sustava CRM – a sa visokom i skupom tehnologijom, kakva imaju primjerice trgovački lanci, osiguravajuće kuće ili pak velika poduzeća. Koriste se jeftiniji i praktičniji programi poput Excela i ostalih paketa Microsoft office – a, u koje se ubacuju tražene informacije i podaci. Koji se koriste u daljnjem procesu provođenja postupka, izradi analize poslovanja koja služi kao baza za daljnje strateške odluke.

U nastavku kritičkog osvrtu slijede prijedlozi autora za poboljšanje upravljanje odnosima s korisnicima:

- Podizanje razine odnosa sa korisnicima
- Izrada mrežne stranice
- Korištenje softwera za upravljanje odnosima sa korisnicima usluga
- Poboljšanje komunikacije između korisnika i odvjetnika

#### *4.6.1. Podizanje razine odnosa s korisnicima*

Poboljšanje odnosa na način da se odnos odvjetnik – korisnik podigne na veću razinu. Takva vrsta odnosa može se ostvariti na način da odvjetnik bude dostupan korisniku za bilo kakvu informaciju vezanu za slučaj koji je u tijeku.

Primjerice ukoliko je korisnik u brizi vezano za slučaj ili u nekoj nedoumici, da postoji mogućnost kontaktirati odvjetnika kako bi dobio pravovaljanu informaciju. A odvjetnik s druge strane bi trebao u što kraćem roku dati odgovor na upit korisnika.

Poželjno je da pristup odvjetnika prema korisniku bude na prijateljskoj razini u ležernoj atmosferi. Tako će se korisnik osjećati opušteno i sigurno, i na taj se način povećava povjerenje u odvjetnika i u njegovu profesionalnost. Stoga bi odvjetnik trebao pristupiti korisniku sa empatijom i gledati na njega kao na cjelokupnu osobu, a ne samo prolaznog korisnika.

Takva vrsta pristupa daje korisniku pozitivnu emociju, neovisno o ishodu pravnog postupku. Te je veća vjerojatnost da će korisniku svoje pozitivno iskustvo prenijeti ostalim potencijalnim korisnicima koji ga budu pitali za savijet o izboru odvjetnika, neovisno ako se radi o pravnim ili fizičkim osobama.

Sa stajališta Hrvatske odvjetničke komore takav pristup prema korisnicima je najsigurniji i najučinkovitiji u upravljanju odnosima sa korisnicima, obzirom na zakonska i etička ograničenja u samom poslovanju.

Navedeni pristup prema korisnicima ne može ugroziti reputaciju odvjetnika, nego samo poboljšati odnos sa korisnicima, koji je na profesionalno – prijateljskoj razini. Za takvu vrstu pristupa potrebne su godine iskustva u odnosima sa korisnicima i sa pravnim procesima. Također, potrebno je i izvjesno vrijeme kako bi zadovoljni korisnici proširili svoje zadovoljstvo ostalim potencijalnim korisnicima, obzirom na dugotrajno trajanje pravnih procesa (nekoliko godina). Na taj se način dobar i čvrst ugled gradi godinama, te bi bilo kakav neoprez ili neprofesionalno, neetično ponašanje moglo ugroziti ono što se godinama gradilo.

#### 4.6.2. Izrada mrežne stranice

Prijedlog za poboljšanje poslovanja bio bi izrada mrežne stranice. U današnje vrijeme kako je tehnologija napredovala i veliki je broj korisnika interneta, jedini načina da se odvjetnički ured približi svojim potencijalnim korisnicima je izrada mrežne stranice, kako bi sve informacije koje su bitne za korisnike bile dostupne jednim klikom i sve informacije objedinjene na jednom mjestu, koliko je zakonski dozvoljeno.

Mrežna stranica bi se primjerice sadržavala slijedeće podatke:

- Lokacija odvjetničkog ureda i kontakt podaci odvjetničkog ureda ( broj telefona, e – mali,...)
- Broj zaposlenih i dodatne informacije o njima, njihovu funkciju u obavljanju poslova i sl.
- Priča o samom početku poslovanja i povjesti nastanaka odvjetničkog ureda
- Određeni uspjesi o kojima je dozvoljeno pričati u javnosti, bez da se ugrozi pravilnik ponašanja odvjetnika.
- Mogućnost direktnog slanja upita, komentara i ostale komunikacije.

Bitno je da je mrežna stranica pregledna i jednostavna za korištenje, naravno tehnološki i estetski privlačna oku.

Mrežna stranica bi većinom služila za nove korisnike koji prvi puta odabiru odvjetnika i nemaju se kome obratiti za preporuku te su se odlučili za potragu putem interneta. Stalni korisnici i korisnici koji su već koristili uslugu odvjetničkog ureda, možda će manje koristiti pogodnosti mrežne stranice i ista će manje utjecati na ponovni izbor odvjetničkog ureda. Na njihov ponovni odabir odvjetničkog ureda utječe visina zadovoljstva sa prethodno traženom i pruženom uslugom. Način kako je korisnik doživio cijelokupni proces pružanja usluge.

Međutim izrada mrežne stranice zakonski je komplicirana i sam postupak odobrenja od strane Hrvatske odvjetničke komore vrlo je kompleksan. Naime prije službene objave mrežne stranice potrebno je istu napraviti u skladu sa zakonskim propisima i čekati

odobrenje odvjetničke komore kako bi se ista mogla staviti u optjecaj. Ukoliko odvjetnička komora ne odgovori u roku od mjesec dana smatra se da odvjetnički ured nije dobio dozvolu za službenu mrežnu stranicu. Na taj način odvjetnički ured riskira ulaganje u izradu mrežne stranice koja će možda ići u optjecaj.

Zbog kompliciranog i zakonski ograničenog pristupa korisnicima, odvjetnicima su „vezane ruke“ u pridobivanju novih korisnika. Preostaje im jedino trud i što bolji pristup korisnicima koji im „pokucaju na vrata“, u nadi kako će isti svoje zadovoljstvo podijeliti ostalim potencijalnim korisnicima.

#### *4.6.3. Korištenje softwera za upravljanje odnosima s korisnicima usluga*

Odvjetnički ured obrađen u radu koristi softverski program, tako zvana zajednička mreža, u kojemu su navedeni podaci o klijentima i određene informacije o istima. Navedena mreža dostupna je svim zaposlenicima ureda.

Međutim u navedenu zajedničku mrežu potrebno je ubacivati podatke jer nije povezana sa ostalim programima koji se također koriste.

Prijedlog bi stoga bio da se smanji vrijeme utrošeno na ubacivanje podataka da se svi ostali podaci objedine na jednom mjestu. Tako bi primjerice na jednom mjestu bilo obuhvaćena:

- Osnovni podaci o korisniku
- Međusobna komunikacija – direktna povezanost sa e-mailom (najčešće se koristi za međusobnu komunikaciju, bilješke telefonskog razgovora),
- Faza u kojoj se slučaj nalazi, uz također navedene prethodne faze
- Povezanost programa sa ročišnikom
- Službena dokumentacija u pravnom postupku
- Uplate i dugovanja korisnika

Kako bi se izbjegle greške i propusti u navedenom programu, potrebno je da je isti jednostavan za uprabu i pregledan ( da se koriste različite boje i oblici za određene informacije).

Uz navedene prijedloge, olakšan pristup dostupnim podacima i informacijama bio bi i pristup putem mobilne aplikacije, umjesto samo pristupa putem uredskog računala. Znatno bi se olakšala dostupnost informacija o korisnicima i skratilo vrijeme čekanja korisnika na odgovor (ukoliko su za isti potrebne informacije koje se nalaze u programu). Primjerice korisnik se javi i potrebna mu je određena informacija, a odvjetnik se nalazi na službenom putu u drugom gradu i nema pristup uredskom računalu. Uz pomoć pametnog telefona i mobilne aplikacije koja je povezana sa softverskim programom iz ureda, mogućnost pruženja odgovora na željenu informaciju je instantna.

U teoriji navedeni prijedlog izgleda vrlo jednostavan, ali u praksi je poprilično riskantno držati pojedine povjerljive podatke na jednom mjestu, naročito na računalu gdje postoji mogućnost hakiranja. Zbog mogućeg „curenja podataka“ u javnost i zlouporabe istih dolazi do riskiranja zaštite korisnika i njegovi osobni i povjerljivi podaci nisu sigurni u softverskom obliku. Takav scenarij bi zasigurno naštetio odvjetničkom uredu, gdje bi se i ostali korisnici osjećali ugroženo. Izgledi za oporavk odvjetničkog ureda od navedenog problema su minimalni. Takvoj vrsti programa potrebno je pristupiti s oprezom, nažalost uz djelomične podatke o korisniku na jednom mjestu. Ostale potrebne dokumente sigurnije je držati u papirnatom obliku koji je dostupan samo za zaposlenike odvjetničkog ureda koji su dužni držati u tajnosti sve podatke o korisnicima.



#### 4.6.4. Poboljšanje komunikacije između korisnika i odvjetnika

Kako bi odvjetnički ured saznao kako poboljšati komunikaciju između korisnika i odvjetnika, najbolje je za to pitati mišljenje korisnika koji su koristili određenu vrstu usluge. Korisnik sadrži određena znanja i iskustva o korištenoj odvjetničkoj usluzi, a to isto iskustvo bilo bi dobro da se iskoristi u daljnjem poslovanju.

Prikupljanje informacija o načinu kako poboljšati komunikaciju korisnika i odvjetničkog ureda može se na više načina:

- Angažiranjem specijalizirane agencije
- Vlastitim istraživanjem
- Udruživanje odvjetnika koji blisko surađuju

*Angažiranjem specijalizirane agencije* koja provodi istraživanje veći je financijski trošak, ali zato odvjetnički ured štedi na vremenu prikupljanja podataka, obradi i analizi istih. Ovisno o načinu prikupljanja, da li je riječ o lokalnim korisnicima ili korisnicima na širem području, korisnici koji su već koristili usluge ili potencijalni korisnici. Ukoliko se odabere navedeni način prikupljanja podataka, bilo bi dobro da se obavi istraživanje za lokalne, sadašnje i buduće korisnike, te posebno za korisnike na teritoriju cijelokupne države. Na taj bi se način došlo do zaključka koje su potrebe korisnika koji žive na različitom području, iskustva sa konkurentskim odvjetničkim uredima i sl.

*Vlastitim istraživanjem*, na način da se napravi anonimni anketni upitnik. Upitnik sastavlja netko od zaposlenih koji je zadužen za izvršenje navedene zadaće. Upitnik se može predati korisniku u uredu, te da nakon ispunjene ankete ubaci u kutiju koja je predviđena za isto ili pak da se anketa proslijedi putem elektroničke pošte.

Ukoliko odvjetnik želi, može obaviti anketu tijekom razgovora sa korisnikom, upitom o zadovoljstvu korisnika sa pravnim postupkom i ostalim segmentima, ukoliko ima kakav prijedlog za poboljšanje poslovanja i sl.

*Udruživanje odvjetnika koji blisko surađuju.* U grupu od nekoliko odvjetnika ulazili bi odvjetnici koji imaju u svom poslovnom procesu zajedničke poslove, partnerske odnose ili često blisko surađuju. Njihovo istraživanje o korisnicima može biti tako da angažiraju agenciju za istraživanje tržišta, te da dijele troškove provedenog istraživanja. Ili pak da samostalno provode istraživanje i zajednički obrade i analiziraju podatke.

Informacije koje odvjetnički uredi prikupe putem istraživanja, služe za poboljšanje komunikacije prema korisnicima. Mogu se saznati pogledi korisnika na cjelokupni pravni proces, kako se korisnik osjeća, koliko mu znači potpra i sigurnost u neizvjesnim situacijama, koje situacije su za korisnika bile neugodne, nejasne i na koji način bi iste promjenio ili dao prijedlog za poboljšanje. Mogu se saznati informacije vezane za izgled samog ureda i atmosfere, komunikacije i sl.

Na temelju prikupljenih podataka odvjetnički ured može ispraviti greške koje čini i usmjeriti se na zadovoljenje potreba klijenata, uz naravno zajedničko zadovoljstvo.

## 5. Zaključak

Razvoj upravljanja odnosima s korisnicima je logičan slijed događaja zbog pojave svjetskih trendova i njihov utjecaj, kao što je globalizacija, ubrzani razvoj tehnologije, povećana konkurentnost, internet i društvene mreže i sl.

Zbog napretka tehnologije znatno je olakšano prikupljanje podataka, analiza i uporaba informacija koje stoje na raspolaganju za daljnje poslovanje. Također, cijena prikupljanja i obrade podataka, kao i vrijeme utrošeno na isto, nije više toliko nedostižno i nemoguće za realizaciju, kao što je to bio slučaj prije nekoliko desetljeća. Tehnologija je došla do takve razine razvoja da se u potpunosti može prilagoditi zahtjevima poduzeća, kako bi se zadovoljile potebe i zadovoljstvo korisnika, te se ubrzava proces realizacije trgovine.

Upravljanje odnosima s korisnicima razvio se također iz razloga jer su korisnici informiraniji nego ikad i znaju svoja prava, također i zakonski su zaštićeni. Većina korisnika se informira prije nego što se odluči o određenoj kupnji usluge/proizvoda, naročito ako je riječ o skupljim proizvodima/uslugama (automobili, putovanja i sl).

Poduzeće koje se dovoljno trudi i pokazuje brigu oko svojih korisnika, te stavlja korisnike u centar poslovanja ima veće mogućnosti za uspjeh. Uz pomoć sustava CRM-a lakše je ostvariti čvrsti međusobni odnos. Naročito je bitno zadržati postojeće lojalne korisnike iz više razloga, kao što je financijski razlog, smanjenje vremena upoznavanja korisnika sa proizvodom/uslugom, nije potrebno vršiti analize istraživanja tržišta i kako privući nove korisnike. Potrebno je prikupljati podatke od postojećih korisnika i usvajati njihove prijedloge. Zadovoljan korisnik privlači nove korisnike, dok nezadovoljan korisnik odvlači sa sobom još veći broj korisnika.

Upravljanje odnosima s korisnicima svako poduzeće prilagođava svojoj viziji, potrebama, mogućnostima i ciljevima koje se žele postići. Veliko poduzeće, koje posluje na međunarodnom tržištu ima veliki broj korisnika i sustav CRM – a je u takvim kompanijama nužno potreban kako bi se ostavio prisniji odnos s korisnicima. Primjerice

Dm – šalje razne prigodne popuste za svoje korisnike, ovisno kojem segmentu korisnika pripadaju - mlade majke, poslovne žene, kućanice i sl.

Odnos s korisnicima kao što je obrađeno u diplomskom radu, u odvjetničkom uredu ima potpuno drugi pristup, jer je riječ o puno manjem broju korisnika, a i određena zakonska ograničenja utječu na pristup prema korisnicima.

Sama činjenica da je trenutno na području Istarske Županije upisano 221 odvjetnika govori u prilog tome koliko je velika konkurencija u odnosu na ranija razdoblja 80tih ili 90tih kada je taj broj bio znatno manji, i kada se do korisnika dolazilo puno lakše upravo zbog smanjene konkurencije.

Ostaje dakle, trud i rad iza svakog pojedinog slučaja i korisnika koji je upravo zadovoljnim pristupom, pravodobnim informacijama i adekvatno postavljenim tužbenim zahtjevima jedina reklama koju takav korisnik dalje prenosi. Uz svoj pozitivan stav koji može prenijeti na ostale korisnike koje će u budućnosti imati potrebu za takvim uslugama - jednom riječju usmena preporuka.

## Literatura

### Knjige:

1. Grbac B.: *Identitet marketinga*, Rijeka, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2006. god.
2. Kotler, P., et.al.; *Osnove Marketinga*, Zagreb, Mate d.o.o., 2006.god.;
3. Meler, M., Dukić, B.: *Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM)*, Osijek, Ekonomski fakultet u Osijeku, 2007.god.;
4. Müller J., Srića V.; *Upravljanje odnosima s klijentima*, Zagreb, Delfin – razvoj managementa d.o.o., 2005.g.;
5. Previšić J., Ozretić Došen Đ.; *Osnove marketinga*, Zagreb, Adverta d.o.o., 2007.god.; str 260.
6. Renko N.; *Strategije marketinga*; Zagreb, Naklada Ljevak d.o.o., 2005. god;
7. Vranešić, T.; *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb, Golden marketing, 2000. god.;

### Internet izvori

1. Pravna datoteka:  
[http://www.pravnadatoteka.hr/pdf/Pravo\\_na\\_branitelja\\_o\\_trosku\\_proracuna.pdf](http://www.pravnadatoteka.hr/pdf/Pravo_na_branitelja_o_trosku_proracuna.pdf)  
(pristupljeno, 02.02.2017)
2. Legal tie: <http://legaltie.com/blog/index.php/o-reklamiranju-odvjetnika/>(  
pristupljeno 4.2.2017.)
3. Hrvatska odvjetnička komora:<http://www.hok-cba.hr/hr/obavijest-7> ( pristupljeno 4.2.2017.)
4. Metode znanstvenih istraživanja :  
[http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni\\_mat/1\\_godina/metodologija/metode\\_znanstvenih\\_istrazivanja.pdf](http://www.unizd.hr/portals/4/nastavni_mat/1_godina/metodologija/metode_znanstvenih_istrazivanja.pdf) ( pristupljeno 02.02.2017.)
5. Java net d.o.o.: <http://www.java.hr/products/odvjetnik> ( pristupljeno 14.02.2017.)

## Članci u časopisima

1. Alerić, D.: „*Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga*“, 2007. god.; Vol. 19, br.1 str. 43 – 58.
2. Butigan, R., Mahnić, I.: „*Uloga marketinga odnosa u malim i srednjim poduzećima*“, Vol. XXIII (2011), br. 1, str. 89 – 104, str. 92.
3. Dukić, B., Gale, V.: „*Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača*“, Ekonomski vjesnik / Econviews; BR. 2/2015.,
4. Dukić, B., Maritnović M., Dukić, S.: „*Model analitičkog CRM-a u funkciji optimizacije maloprodajnih zaliha*“, Oeconomica Jadertina 2/2015

## Popis tablica i slika

### Tablice:

Tablica 1. Put kojim se došlo do marketing odnosa i suradnje

Tablica 2. Razlike između “klasične” koncepcije marketinga i CRM-a

Tablica 3. Strateški pomak od privlačenja kupaca ka zadržavanju klijenata

Tablica 4. CRM tehnologija u službi ostvarenja glavnih imperativa CRM-a

### Slike:

Slika 1. Razine odnosa kao funkcije profitne marže i broja klijenata

Slika 2. Tržišni udio naspram udjela kod klijenta

Slika 3. Centar gravitacije poduzeća

Slika 4. Položaj tvrtke na klijentovoj strateškoj mapi

Slika 5. Faze CRM-a

Slika 6. Formula izračuna vrijednosti životnog vijeka kupca

Slika 7. Komponente CRM - a

Slika 8. Operativni i analitički CRM

Slika 9. Proces implementacije CRM-a

Slika 10. Punomoć

Slika 11. Primjer ročišnika u odvjetničkom uredu

## **Sažetak:**

Marketing odnosa danas je široko rasprostranjen pojam koji se odnosi na praksu pomoću koje se poduzeća izdvajaju od konkurencije i razvijaju svoj specifičan odnos prema korisnicima. Upravljanje odnosima s korisnicima (CRM) je kompleksna strategija, proces i sustav. U samoj realizaciji CRM –a, kako bi se što jednostavnije i temeljito iskoristili prikupljeni podaci, uvelike pomaže tehnologija i razne tehnološke inovacije. Sama tehnologija omogućava bolji i brži prijenos informacija i obradu podataka o korisnicima. Na taj način poduzeće upoznaje svoje korisnike, njihove potrebe i mogućnosti te na dobivenim rezultatima temelji ponudu proizvoda i usluga.

CRM u odvjetničkom uredu je specifičan u odnosu na ostala poduzeća koja se susreću na tržištu. Odstupa već od same vrste usluga koju pruža te to definira odnos prema samom korisniku. Svaki odnos prema korisniku je jedinstven i zahtijeva potpunu posvećenost u međusobnim odnosima kako bi obje strane bile zadovoljene.

Ključne riječi: marketing odnosa, upravljanje odnosima s korisnicima, odvjetnički ured.



## **Summary:**

Relationship marketing is a widespread term that refers to a practice that allows companies to set aside the competition and to develop a specific relationship with their customers. Customer Relationship Management (CRM) is a complex strategy, process and system. In the implementation of CRM, in order to achieve an easier and thoroughly collected data usage, the help of the technology and various technological innovations are of essential importance. The technology allows a better and a faster information transfer and customer data analysis. In this way the company can get to know its customers, their needs and preferences and on the obtained data the company bases its products and services offer.

CRM in a law firm is specific when compared to other companies on the market. The type of provided service deviates from others and that defines the relationship with the customer. Each customer relationship is unique and requires a full commitment in their relations so both sides could be satisfied.

Keywords: relationship marketing, customer relationship management, law office.