

# Upravljanje odnosima s korisnicima na tržištu poslovne potrošnje

---

**Vlačić Gojčeta, Tihana**

**Master's thesis / Diplomski rad**

**2016**

*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:137:288035>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-08-16**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**TIHANA VLAČIĆ GOJČETA**

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA  
NA TRŽIŠTU POSLOVNE POTROŠNJE**

Diplomski rad

Pula, 2016.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**TIHANA VLAČIĆ GOJČETA**

**UPRAVLJANJE ODNOSIMA KORISNICIMA NA  
TRŽIŠTU POSLOVNE POTROŠNJE**

Diplomski rad

**JMBAG: 0069045535, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

**Predmet: Upravljanje odnosima s korisnicima usluga (CRM)**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Marketing**

**Mentor: Doc. dr. sc. Dražen Alerić**

Pula, rujan 2016.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisani TIHANA VLAČIĆ GOJČETA, 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

---

U Puli, 21.09., 2016. godine



## IZJAVA

o korištenju autorskog djela

Ja, TIHANA VLAČIĆ GOJČETA dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA NA TRŽIŠTU POSLOVNE POTROŠNJE 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, 21.09.2016. (datum)

Potpis

---

## Sadržaj

<b>1.UVOD .....</b>	<b>1</b>
<b>2.RAZUMIJEVANJE POSLOVNIH TRŽIŠTA .....</b>	<b>3</b>
2.1.SPECIFIČNOSTI POSLOVNIH TRŽIŠTA .....	5
2.2.MARKETING POSLOVNIH TRŽIŠTA.....	10
<b>3.CRM – UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA (OPĆENITO) .....</b>	<b>15</b>
3.1.VAŽNOST KORISNIKA ZA KOMPANIJU.....	18
3.2.TEMELJNE ODREDNICE UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA .....	20
3.3.CILJEVI SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA .....	22
3.4.VRSTE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA .....	24
3.5.PREDNOSTI I NEDOSTACI SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA .....	24
3.6.SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA S NAGLASKOM NA TRŽIŠTE POSLOVNE POTROŠNJE (B2B).....	26
3.7.RAZLIKA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA NA .....	28
<b>4.ANALIZA KOMPANIJE UPONOR.....</b>	<b>32</b>
4.1.POVIJEST I PREKRETNICE KOMPANIJE UPONOR .....	34
4.2.VIZIJA, MISIJA I ZAJEDNIČKE VRIJEDNOSTI KOMPANIJE .....	35
4.3.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KOMPANIJE.....	36
4.4.FINANCIJSKI POKAZATELJI.....	40
<b>5.ANALIZA SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA U KOMPANIJI UPONOR .....</b>	<b>43</b>
5.1.PRIKAZ SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA KOMPANIJE UPONOR .....	43
5.2.IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA .....	43
5.3.DJELOVANJE SUTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA .....	46

<b>5.4.OBAVJEŠTAVANJE KORISNIKA O PONUDAMA .....</b>	<b>47</b>
<b>5.5.ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA .....</b>	<b>49</b>
<b>5.6.REZULTATI ANALIZE SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA .</b>	<b>49</b>
<b>5.7.KRITIČKI OSVRT .....</b>	<b>50</b>
5.7.1.PREDNOSTI I NEDOSTACI .....	51
5.7.1.1.PREDNOSTI: .....	51
5.7.1.2.NEDOSTACI .....	52
5.7.2.PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE .....	53
<b>6.ZAKLJUČAK .....</b>	<b>54</b>
<b>LITERATURA: .....</b>	<b>56</b>
<b>POPIS SLIKA .....</b>	<b>59</b>
<b>POPIS TABLICA .....</b>	<b>60</b>
<b>POPIS GRAFIKONA .....</b>	<b>61</b>
<b>SAŽETAK .....</b>	<b>62</b>
<b>ABSTRACT / SUMMARY .....</b>	<b>63</b>

## 1.UVOD

U današnje vrijeme, vrijeme globalizacije koja je dovela do širenja biznisa, razvoja novih tehnologija, novih softvera, širenja tržišta, ekspanzije informatizacije, umrežavanja, promjena u proizvodnji, novih trendova u poslovanju, inovacija, treba izvući prilike za superiornije upravljanje odnosa s kupcima.

Vrijeme je najveći problem. Užurbanost i nedostatak vremena, samo po sebi uvjetuje što bolju organiziranost u poslovanju. Konkurencija je velika i postoji opasnost od gubitka korisnika, te se kompanije moraju fokusirati na korisnike, približiti se korisnicima, pokazivati interes za njih i težiti stvaranju lojalnosti.

Na tržištu poslovne potrošnje posebno je važno kvalitetno upravljanje odnosa s korisnicima, jer se upravo tu radi o velikim transakcijama, projektima, poslovima i slično, te zbog toga je vrlo bitno razviti kvalitetne odnose, proširiti fokus, znati dobro upravljati kontaktima.

Upravo se tom tematikom bavi ovaj diplomski rad, Upravljanjem odnosima s korisnicima na poslovnom tržištu na primjeru kompanije Uponsor.

Cilj ovog rada je ukazati na razumijevanje poslovnih tržišta, odnosno na upravljanje odnosima s korisnicima na tržištu poslovne potrošnje. Ova tema je vrlo opširna i zanimljiva, jer ukazuje na odnos poslovanja među kompanijama, a ne odnos poslovanja s krajnjim korisnikom.

Rad se sastoji od šest poglavlja. Prvo poglavlje je uvod u tematiku rada.

Drugo poglavlje daje opis i razumijevanje poslovnih tržišta. Posebno se obrađuje marketing poslovnih tržišta, te njegove razlike u odnosu na tržište krajnje potrošnje.

Treće poglavlje općenito opisuje upravljanje odnosima s korisnicima, odnosno CRM. U ovom poglavlju posebno se ističe važnost korisnika za kompaniju, kao jedan od važnijih, ako ne i najvažniji čimbenik kad je u pitanju CRM. Kupac je sve, on je kralj i na njega se treba fokusirati, zadržati ga i s njim stvoriti kvalitetne odnose. U nastavku poglavlja razmatraju se najvažnije odrednice CRM sustava, ciljevi i vrste CRM – a,



kao i prednosti i nedostaci, a na kraju specifičnosti upravljanja odnosa s korisnicima s naglaskom na tržište poslovne potrošnje.

U četvrtom poglavlju prezentira se poslovanje multinacionalne kompanije Uponsor kao vodećeg međunarodnog dobavljača sustava plastičnih cjevovoda za zgrade i infrastrukturu.

Peto poglavlje daje analizu CRM sustava kompanije Uponsor, prikaz upravljanja odnosa s korisnicima na poslovnom tržištu kroz implementaciju i djelovanje CRM sustava

Opisuje se odnos s korisnicima, zadovoljstvo korisnika i u konačnici se sagledavaju rezultati.

Također, peto poglavlje daje kritički osvrt na analizu upravljanja odnosima s korisnicima u kompaniji, prezentiraju se prednosti i nedostaci i daju se prijedlozi za poboljšanje.

Šesto poglavlje predstavlja zaključak koji daje zaključne sudove o navedenoj tematici.

U radu su korištene znanstvene metode pisanja diplomskog rada. To su induktivna i deduktivna metoda, metoda analize i sinteze, metoda klasifikacije.

## 2.RAZUMIJEVANJE POSLOVNIH TRŽIŠTA

Drugo poglavlje opisuje razumijevanje poslovnih tržišta. Kako tematika ovoga rada ima naglasak na poslovnom tržištu, važno je definirati tržište poslovne potrošnje, kako ono funkcionira, te koje su razlike u odnosu na tržište krajnje potrošnje. Poslovanje na tržištu poslovne potrošnje kompleksnije je u odnosu na tržište krajnje potrošnje, jer se tu stupa u poslovni odnos sa partnerima.

Prema definiciji, tržište poslovne potrošnje sastoji se od svih organizacija koje nabavljaju robu i usluge koje zatim koriste za proizvodnju druge robe ili usluga koje se zatim prodaju, iznajmljuju ili dobavljaju drugima. U usporedu s drugim tržištima krajnje potrošnje, tržišta poslovne potrošnje općenito imaju manji broj većih kupaca, prisniji su odnosi između dobavljača i kupaca, a potrošači su više zemljopisno koncentrirani.<sup>1</sup>

Na tržištu poslovne potrošnje poduzeća stalno moraju brinuti o stalnom unapređenju poslovanja i kvalitete proizvoda i usluga, te usmjerenjem na stvaranje veće vrijednosti. Vizija svake respektabilne tvrtke je biti uvažavan i poželjan partner, poznat po izvrsnosti proizvoda i usluga, poštenim i njegovanim odnosima i zaštiti interesa vlasnika, kupaca, radnika i drugih partnera. Kako bi ostvarivali misiju i dostigli planiranu razvojnu viziju, nužno je ponašanje podrediti očekivanjima i ciljevima svih zainteresiranih za djelokrug tvrtke, a to su prvenstveno vlasnici, kupci i zajednice u kojima djeluju, a da svojim djelovanjem ne narušavaju sklad prirode koja ih okružuje. Stoga su temeljne vrijednosti na kojim počiva svaka kompanija ostvarivati primjerenu rast vrijednosti imovine vlasnika i zainteresiranih investitora. Nadalje, posebno treba obratiti pozornost u specifičnosti potreba, interesa i sposobnosti radnika, poticajnim sustavom nagrađivanja i napredovanja, jer su nezamjenjiv kreativni potencijal, svekolika podrška i uporište za realizaciju ciljeva.

Marketinški odjel unutar svake tvrtke surađuje s puno manje, ali zato s puno većim kupcima. Ugovore dobivaju samo oni dobavljači koji surađuju s kupcem na tehničkim specifikacijama i zahtjevima dostave.

---

<sup>1</sup>P., Kotler, Upravljanje marketingom, Zagreb: Informator, 1994., str.202.

Naglasiti treba da se uglavnom kupuje direktno od proizvođača što osobito vrijedi za one proizvode koji su tehnički složeni ili skupi. Naime, poželjno je da se prodaje grupa međuzavisnih proizvoda a prodavanjem cijelog proizvodnog sustava, distribucije ili druge usluge ispunjava kupčevu potrebu za nesmetanom tekućom proizvodnjom.

Prema Kotleru, kupci na tržištu poslovne potrošnje suočavaju se s brojnim odlukama prilikom kupnje koje ovise o kompleksnosti problema koji treba riješiti. Tako kupovne situacije Kotler svrstava u 3 skupine<sup>2</sup>:

1. Izravna ponovljena kupnja gdje odjel nabave iznova ponavlja nabavu određenih stavki proizvoda, cilj je dobiti makar malu nabavu, te u konačnici nakon nekog vremena povećati udio u cjelokupnoj nabavi.
2. Modificirana ponovljena kupnja gdje kupac želi promjenu specifikacija proizvoda, cijena, zahtjeva i slično u odnosu na isporuku.
3. Novi zadatak gdje se radi o situaciji u kojoj kupac kupuje proizvod prvi puta. Što je veći trošak ili rizik, veći je broj sudionika, te je i vrijeme potrebno za donošenje odluka znatno dulje.

Također je bitno spomenuti da agenti nabave imaju utjecaja u situacijama čiste i modificirane ponovljene kupnje, dok je osoblje iz drugih odjela utjecajnije u situaciji novog zadatka. Tako inženjeri obično utječu na odabir proizvodnih komponenata, a agenti nabave dominiraju u odabiru dobavljača.

Prema Kotleru centar za kupnju uključuje sve članove organizacije koji imaju bilo koju od uloga u procesu odluke o nabavi. 7 je uloga<sup>3</sup>:

Inicijatori su korisnici unutar kompanije koji zahtijevaju da nešto bude kupljeno. Korisnici su ti koji koriste proizvod ili uslugu. Inicijatori i korisnici su u uskoj vezi jer jedni traže da se nešto kupi a drugi iniciraju prijedlog za kupnju i pomažu u definiranju zahtjeva vezanih za proizvode koji će se u konačnici koristiti

---

<sup>2</sup> P., Kotler, K., P., Keller, M., Martinović, Upravljanje marketingom, 14. izd., Zagreb, MATE d.o.o. str 186.

<sup>3</sup> Ibidem, str. 188.

Utjecatelji utječu na odluke o kupovini, te često pomažu u definiranju specifikacija i pružanja informacija kao primjerice tehničko osoblje.

Odlučitelji su kao i odobravatelji osobe koje odlučuju o karakteristikama proizvoda ili usluga ili o dobavljačima te autoriziraju iste akcije predložene od kupaca.

Kupci formalno odabiru dobavljača i ugovaraju uvjete nabave, ali najveću ulogu imaju u odabiru trgovca i pregovaranju, gdje su često uključeni i visokopozicionirani menadžeri pri kompleksnijim pregovorima.

Vratari mogu onemogućiti prodavateljima ili informacijama da dopru do članova centra za kupnju (npr. recepcionisti, operateri na telefonu ili agenti nabave).

Što se tiče čimbenika, oni koji najviše utječu na kupce na tržištu poslovne potrošnje su čimbenici okružja, organizacijski, interpersonalni, te individualni čimbenici. Kompanije rješavaju taj problem jednim dijelom putem brige za društveno okruženje, sustavima, statusima i radnim pozicijama, a sve na zadovoljstvo kupaca na tržištu poslovne potražnje.<sup>4</sup>

## **2.1.SPECIFIČNOSTI POSLOVNIH TRŽIŠTA**

Razmjena na poslovnom tržištu obuhvaća proizvode ( sirovine, poluproizvode, dijelove, energente, strojeve, opremu, procese...), usluge ( transport, špedicija, osiguranje, bankarske usluge, računovodstvo, ....), ideje, znanje, informacije, prostor, ostale vrijednosti i resurse ( poduzeća, ljudi, organizacije...), a djeluje na lokalnom, regionalnom, nacionalnom, globalnom i virtualnom tržištu , u kojoj sudjeluju profitno orijentirane kompanije ( proizvođačke, prerađivačke, posredničke ili uslužne kompanije), vlada i vladine institucije ( ministarstva, instituti, agencije, udruženja) i neprofitne organizacije.

---

<sup>4</sup> P., Kotler, Upravljanje marketingom, Zagreb, MATE d.o.o., 2001

Na poslovnom tržištu razlikuje se nekoliko motiva razmjene, a to su: <sup>5</sup>

- **UGRADNJA U VLASTITE PROIZVODE** – ulazna dobra (sastavni materijali, repromaterijali) - primjerice, proizvođač računala ugrađuje brojne dijelove u svoj proizvod, od mikroprocesora, matične ploče ili zaslona..., koje kupuje na poslovnom tržištu i spaja u vlastiti proizvod. U ovom slučaju, kupljeni dijelovi postaju dijelom finalnog proizvoda – računala, koje može nuditi drugim organizacijama ili krajnjim potrošačima.
- **UPOTREBA U PROCESU STVARANJA VRIJEDNOSTI** – temeljna dobra (postrojenja ili oprema) - Primjerice, proizvođač automobila u svom proizvodnom procesu treba postrojenje, kojim se sastavni dijelovi automobila spajaju u jedinstveni proizvod. To znači da je on korisnik proizvoda – postrojenja, koje je za njega proizvelo neko drugo poduzeće. To postrojenje ne postaje sastavnim dijelom krajnjeg (finalnog) proizvoda – automobila, nego omogućuje da se on proizvede.
- **VLASTITA POTROŠNJA** – pomoćna dobra (uredski materijal, savjetodavne usluge) - Primjerice, materijali, poput tonera za pisače, papira, sredstava za čišćenje ili održavanje i usluge poput održavanja informatičke opreme, popravaka, ili savjetodavnog tipa omogućuju ili olakšavaju poslovanje poduzećima poput proizvođača čokolade ili organizacijama poput fakulteta.
- **DALJNJA PRODAJA** - Primjerice, financijski posrednici i industrijski distributeri omogućuju uspostavljanje odnosa između ponuđača i kupaca – korisnika usluga ili proizvođača.

Također potražnja na poslovnom tržištu ima svoja obilježja i razlikuje se od potražnje na tržištu krajnje odnosno osobne potrošnje. Obilježja potražnje na poslovnom tržištu jesu:<sup>6</sup>

- **Izvedenost potražnje** – potražnja koja je izvedena iz potražnje za proizvodima na tržištu osobne potrošnje i tu tržište poslovne potrošnje mora pratiti i promatrati obrasce kupnje krajnjih potrošača. Također poslovni korisnici

---

<sup>5</sup> M., Tomašević, Lišanin, Marketing poslovnih tržišta, Zagreb, Ekonomski fakultet, dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic//9.%20Predavanje\\_Marketing%20poslovnih%20tr%C5%BEi%C5%A1ta.pdf](http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic//9.%20Predavanje_Marketing%20poslovnih%20tr%C5%BEi%C5%A1ta.pdf) (pristupljeno 29.08.2016.)

<sup>6</sup> Ibidem, str. 186.

pažnju moraju posvetiti i pratiti buduće ekonomske čimbenike poput investicija, potrošnje potrošača, razine proizvodnje i slično.

- **Fluktuirajuća potražnja** – potražnja koja na tržištu poslovne potrošnje ima tendenciju promjenjivosti u odnosu na potražnju za proizvodima i uslugama na tržištu krajnje potrošnje. Kod ovakve potražnje, primjerice rast potražnje za proizvodima i uslugama na krajnjem tržištu za 10% može na poslovnom tržištu prouzročiti rast od 200% u budućem razdoblju, ali i pad potražnje na tržištu krajnje potrošnje može izazvati potpuni kolaps potražnje na poslovnom tržištu
- **potreba stimuliranja potražnje na tržištu osobne potrošnje** – kako bi se potaknula izvedena potražnja, npr. Kad se oglasima potiče krajnje korisnike da na kupe određeni proizvod
- **globalni karakter potražnje**—na primjer prirodni resursi nafte i zemnog plina, jeftinija radna snaga i slično koji se potražuju na globalnoj razini.
- **Neelastična potražnja**—na poslovnom tržištu potražnja za robom i uslugama je neelastična, posebice u kraćem vremenskom roku, jer proizvođač nije u mogućnosti obaviti brze promijene i promijeniti metodologiju proizvodnje.
- **spojena (križno elastična) potražnja** – povezanost potražnje za proizvodima koji se nadopunjuju - primjerice, telekomunikacijski sustav koji se sastoji se od više dijelova, a funkcionira sastavljen u jedinstveni sustav, pa stoga potražnja za jednim dijelom koji čini sustav veže potražnju za ostalim dijelovima.,

Analizirajući tržište poslovne potrošnje, vrlo je važno poznavati razlike između tržišta poslovne i tržišta krajnje potrošnje.

Dok je na tržištu krajnje potrošnje veličina prodaje gledajući jedinično, količinom i vrijednosno manja, na poslovnom tržištu veličina prodaje je puno veća i količinski i vrijednosno.

Ista stvar je i s veličinom kupnje, gdje je opet na tržištu krajnje potrošnje veličina kupnje i vrijednosno i količinski manja u odnosu na poslovne tržište gdje je veličina kupnje puno veća.

Na tržištu krajnje potrošnje tržišna je koncentracija visoka, puno je korisnika, potrošača, koji su zemljopisno raspršeni, dok je tržišna koncentracija na poslovnom tržištu niska, nekoliko je velikih kupaca koji su zemljopisno koncentrirani.

Što se tiče sudionika u razmjeni, na tržištu krajnje potrošnje to su ljudi, odnosno potrošači su krajnji korisnici koji izravno kupuju od trgovaca na malo, dok na poslovnom tržištu djeluje lanac nabave, vertikalni sustavi, marketing odnosa, te individualizirana ponuda vrijednosti.

Isto tako, vrlo je važno razlikovati faktore poput razine odlučivanja, rizika sudjelovanja u transakcijama koji su na tržištu krajnje potrošnje niski u odnosu na poslovno tržište gdje su vrlo visoki zbog važnosti i vrijednosti koja se kupuje, ali i zbog važnosti i vrijednosti troška.

Motivacija je na tržištu krajnje potrošnje emocionalna i ovisi o ponašanju individualno, dok je na poslovnom tržištu motivacija racionalnija i uvijek se traži nekakvo opravdanje investicije i troška. I dok na tržištu krajnje potrošnje osoba sama odlučuje o kupnji određenog proizvoda, na poslovnom tržištu, veći broj ljudi odlučuje o kupnji, u pravilu su to menadžeri, a ako se radi o većoj kupnji, investiciji ili trošku, traži se i mišljenje ostalih u prodajnom timu ili odjelu, pa čak i mišljenje najutjecajnije osobe.

Ukratko, tržište poslovne potrošnje karakterizira<sup>7</sup>:

- Manji broj većih kupaca
- Blizak odnos između dobavljača i potrošača
- Profesionalna kupnja
- Višestruki utjecaji prilikom kupnje
- Višestruki prodajni pozivi
- Geografski koncentrirani kupci
- Izravna nabava

---

<sup>7</sup> Ibidem, str. 185..

Isto tako, na tržištima poslovne potrošnje, važno je spoznati specifičnosti procesa kupnje poslovnog kupca, gdje organizacijska i hijerarhijska struktura organizacijskog kupca dovodi do produljenog procesa odlučivanja o kupnji. Proces odlučivanja o organizacijskoj kupnji sastoji se od većeg broja međusobno ovisnih odluka, nastalih pod višestrukim utjecajima.

Odluke se donose u timu, jedinici odlučivanja ili kupovnom centru unutar organizacije. Broj sudionika kupovnog centra ovisi o nekoliko općenitih čimbenika kao što su veličina organizacije, tehnička složenost proizvoda, veličina transakcije, struktura organizacije, centralizacija ovlasti i slično.

Sudionici u kupovnom centru imaju različite uloge (inicijator, odlučitelj, odobravatelj, utjecatelj, korisnik, kupac, "vratar", a složenost procesa kupnje različita je s obzirom na kupovne situacije (prvu kupnju, modificiranu kupnju ili rutinsku kupnju).

Čimbenici koji utječu na ponašanje potrošača na poslovnim tržištima mogu se svrstati u četiri skupine:

1. UTJECAJ OKOLINE u koji spadaju gospodarska situacija, kultura, tehnologija, politika i zakonodavstvo, razina potražnje, konkurencija, cijena novca
2. ORGANIZACIJSKI UTJECAJI – strategije i ciljevi, politike, postupci i taktike, organizacijske strukture i odnosi, sustavi
3. GRUPNI (MEĐUSOBNI) UTJECAJI kao što su ugled, status, uloga, suosjećanje, uvjerljivost
4. OSOBNI UTJECAJI primjerice životna dob, obrazovanje, položaj u organizaciji, osobnost, stavovi prema rizicima...



## 2.2.MARKETING POSLOVNIH TRŽIŠTA

Upravljanje marketingom poslovnih tržišta nije lak zadatak. Marketing poslovnih tržišta uključuje prodaju proizvoda ili usluga jednog poduzeća ka drugom. Poslovni proces odvija se među poduzećima odnosno kompanijama. Tehnike marketinga na poslovnim tržištima temelje se na osnovnim principima kao i kod marketinga krajnje potrošnje, ali se izvršavaju na jedinstven način. Dok krajnji potrošači biraju proizvode, odluka o izboru ne temelji se samo na cijeni, već i na popularnosti statusu i drugim emocionalnim okidačima, kupci na poslovnom tržištu donose odluke koje se temelje isključivo na cijeni i potencijalnom profitu.

Upravljanje marketingom poslovnih tržišta promatra se kao proces razumijevanja, stvaranja i isporuke vrijednosti za razmjenu, koja na uspješniji način zadovoljava cjelovite potrebe korisnika, nego to čini globalna konkurencija.<sup>8</sup>

Kupci na poslovnim tržištima ne kupuju, već stupaju u poslovne odnose, koji čine mrežu relativno stabilnih, interaktivnih i dugotrajnih odnosa. Marketing na poslovnim tržištima mora ponuditi cjelovita rješenja poslovnih problema kupaca, a ne samo prodati pojedinačne vrijednosti. Postoji velika ovisnost u mreži stvaranja i dodavanja vrijednosti, i to unutar organizacije (među pojedinim odjelima ili funkcijama) i izvan organizacije (dobavljači, prerađivači, proizvođači, distributeri, kupci), te je proces odlučivanja o kupnji dugotrajan i složen, zbog visoke rizičnosti, formaliziranog i birokratiziranog procesa odlučivanja, slojevitosti odluka, te različitih situacija kupnje.

Što se tiče istraživanja poslovnih tržišta ono je kontinuirano i sustavno praćenje i osluškivanje tržišnih kretanja (analiza prilika i prijetnji, procjena potencijala tržišta, procjena potencijala industrijske grane, procjena razine potražnje, izračun trendova i procjena budućih kretanja na tržištu i slično), prikupljanje, obrada i analiza relevantnih podataka i informacija o kupcima (mjerjenje zadovoljstva kupaca/korisnika, analiza vrijednosti za kupca, mjerenja povrata na kvalitetu, predviđanja promjena u ponašanju ili preferencijama, praćenje tržišta krajnje potrošnje i slično) konkurentima (analiza konkurenata, mjerenje tržišnog udjela, predviđanje budućih ciljeva, strategija i aktivnosti konkurenata i slično) i partnerima

---

<sup>8</sup> M., Tomašević, Lišanin, Marketing poslovnih tržišta, Zagreb, Ekonomski fakultet, dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic/9.%20Predavanje\\_Marketing%20poslovnih%20tr%20C5%BEi%C5%A1ta.pdf](http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic/9.%20Predavanje_Marketing%20poslovnih%20tr%20C5%BEi%C5%A1ta.pdf) (pristupljeno 29.08.2016.)

(analiza tržišta dobavljača, analiza tržišta posrednika, analiza i procjena vrijednosti za organizaciju i slično) te predviđanje događaja ili trendova na tržištu sa svrhom pružanja informacija bitnih za donošenje marketinških i poslovnih odluka.

Kod istraživanja poslovnih tržišta populacija je u pravilu malena i ograničena, unutar definirane industrije ili kategorizirane djelatnosti, veličina uzorka uglavnom je mnogo manja od uzorka krajnjih potrošača. U isto vrijeme, isti ljudi su kupci velikog broja vrlo različitih proizvoda.

Pristup ispitanicima je relativno težak. Mogu se kontaktirati samo tijekom radnog vremena na poslu ili na putu. Ispitanici su obično zauzeti ostalim obvezama i prioritetima. Za uspješnu provedbu potrebno je imati određena znanja o razredu proizvoda ili problemu koji se istražuje. Troškovi istraživanja su značajno viši u odnosu na istraživanja potrošača, zbog teškoća u pronalaženju pravih ispitanika i vremena potrebnog za istraživanje.

Bitno je istaknuti segmentaciju poslovnog tržišta koja se analizira na makro i mikro razini.

Makrosegmentacija je proces podjele poslovnog tržišta u segmente bazirajući se pritom na općenite kriterije kao što su: zemljopisna lokacija, tip kupca, veličina kupca i korištenje proizvoda.

Mikrosegmentacija je proces podjele poslovnog tržišta u segmente bazirajući se pritom na kriterijima jedinica odlučivanja unutar makrosegmenta primjerice struktura kupovnog centra, kriteriji odlučivanja o kupnji, strategije nabave, optimiziranje, udovoljavanje zahtjevima proizvoda i isporuke, percipirana važnost nabavke, inovativnost tvrtke, razina iskustva s proizvodom (nikakva, kupnja po prvi put, sofisticirani kupac), stavovi prema mogućim dobavljačima, osobna obilježja članova kupovnog centra (sklonost riziku, dob, obrazovanje, samopouzdanje).<sup>9</sup>

Bitno je istaknuti i marketinški miks poslovnih tržišta. 4P. Marketinški miks je način kako ostvariti planirane ciljeve. Predstavlja specifičnu kombinaciju elemenata koje se

---

<sup>9</sup> M., Tomašević, Lišanin, Marketing poslovnih tržišta, Zagreb, Ekonomski fakultet, dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic/9.%20Predavanje\\_Marketing%20poslovnih%20tr%C5%BEi%C5%A1ta.pdf](http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic/9.%20Predavanje_Marketing%20poslovnih%20tr%C5%BEi%C5%A1ta.pdf) (pristupljeno 29.08.2016.)

koriste za istovremeno postizanje ciljeva poduzeća i zadovoljenje potreba i želja ciljnih tržišta.

Elementi 4P:

1. proizvod
2. cijena
3. promocija
4. prodaja i distribucija

Marketinški miks 4P mijenja svoju funkciju na tržištima poslovne potrošnje te se pretvara u upravljanje odnosima, procesima i interakcijama. U nastavku je prikazana slika marketinškog miksa na poslovnom tržištu.

Poslovno tržište dominantno je po svojoj veličini, odnosno opsegu i što je gospodarstvo razvijenije, ono je veće.

Jaka ekonomija koja se razvija i ekspandira na globalni plan, sve je više prisutna na poslovnom tržištu i upravo zbog toga djelovanje marketinga na poslovnom tržištu od velike je važnosti.<sup>10</sup>

Na tržištu poslovne potrošnje marketing zahtijeva poseban, jedinstven splet marketinških koncepcija i principa u odnosu na marketing na tržištu krajnje potrošnje

Poslovno tržište, tržište biznisa, svakako ima posebnosti po kojima se u brojnim pogledima razlikuje od tržišta krajnje potrošnje. Kako bi se dalo što bolje razumijevanje i analiza upravljanja marketingom poslovnih tržišta, bitno je analizirati i prikazati razlike između marketinga poslovnih tržišta i marketinga krajnje potrošnje što prikazuje tablica broj 1 u nastavku.

---

<sup>10</sup> F., Rocco, Poslovni Bussines to Bussines marketing, Zagreb, Školska knjiga d.d., 1998., str 31.

Tablica 1: Razlike marketinga poslovnih tržišta i marketinga tržišta krajnje potrošnje

<b>OSOBINE / PROIZVOD</b>	<b>POSLOVNO TRŽIŠTE</b>	<b>TRŽIŠTE KRAJNJE POTROŠNJE</b>
Jedinična cijena	U pravilu visoka	U pravilu niska
Uobičajena količina narudžbe	Velika; vrijednosno, a ponekad i količinski	Mala (manja)
Osobine proizvoda	Složen, specijalan, izrada po narudžbi i zahtjevima kupaca, traže se cjelovita rješenja problema	Jednostavan, standardan
Post kupovne usluge	Puno, česte, dugotrajni i zavisni odnosi	Nekoliko, povremene
Vrijeme planiranja kupnje	Dugotrajno, ovisno o potrebama organizacije	U pravilu kratkotrajno, ovisno o individualnim osobinama
Pregovaranje	Dugotrajno, traži prilagodbu zahtjeva kupca i prodavača (win-win situacija)	U pravilu kratkotrajno, odnosi su jednokratni, transakcija
Dostava i intalacija	Gotovo uvijek, dodatna izobrazba o uporabi	Ponekad, za specifične proizvode
Potrošnja	U pravilu dugotrajna	Brza, kratkotrajna, ponekad na dulji rok (npr. tehnički proizvodi)
<b>PROMOCIJA</b>	Naglasak na osobnoj prodaji i sajamskoj prezentaciji, s ciljem informiranja i obrazovanja kupca; poslovno i političko lobiranje	Naglasak na oglašavanju i unaprjeđenju prodaje, s ciljem uvjeravanja i poticanja potrošača na kupnju
<b>CIJENA</b>	Važnost veća, varira ovisno o složenosti	Važnost manja, elastičnost varira ovisno o vrsti

	proizvoda	proizvoda
DISTRIBUCIJA	Kratki kanali marketinga, često izravni marketing, naglasak na jednostavnosti i poštivanju rokova isporuke, posrednici se tretiraju kao partneri	Dugi kanali marketinga, puno posrednika, naglasak na dostupnosti proizvoda potrošaču
ODNOSI	Čvrsti, dugotrajni, traže povjerenje, interakcija, prisutan reciprocitet	Slabi, nestalni, mogu se razviti zbog lojalnosti marki ili proizvođaču

Izvor: M., Tomašević, Lišanin, Marketing poslovnih tržišta, dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic//9.%20Predavanje\\_Marketing%20poslovnih%20tr%C5%BEi%C5%A1ta.pdf](http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic//9.%20Predavanje_Marketing%20poslovnih%20tr%C5%BEi%C5%A1ta.pdf) (pristupljeno 29.08.2016.)

Prema navedenoj tablici može se zaključiti da je tržište poslovne potrošnje kompleksnije u odnosu na tržište krajnje potrošnje. Primjerice gledajući samo elemente marketinškog miksa vidi se da je na poslovnom tržištu važnost cijene puno veća nego li na tržištu krajnje potrošnje, kanali marketinga su puno kraći, orijentacija je na direktnom marketingu, a kada je riječ o odnosima naglasak se stavlja upravo na upravljanje odnosima s korisnicima, i tu je cilj razvijanje čvrstih i dugotrajnih odnosa, česta interakcija s korisnicima, te zadovoljenje korisnikovih želja i potreba u cilju stvaranja lojalnosti.

### 3.CRM – UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA (OPĆENITO)

Kada se spominje CRM, odnosno upravljanje odnosima s korisnicima misli se na programska rješenja, softvere skupe tehnologije i slično. No, upravljanje odnosima s korisnicima nije samo tehnologija ili softver već je to filozofija opstanka u ekonomiji usmjerenoj na kupca, upravljanje odnosima s korisnicima je strategija, uz pomoću koje se olakšava poslovanje svim zaposlenicima u kompaniji, da se u svrhu zadržavanja i pridobivanja potencijalnih korisnika i težnji ka zadovoljstvu i lojalnosti korisnika.

Razne su definicije upravljanja odnosima s korisnicima, a mnoge polaze od toga da sustav upravljanja odnosima s korisnicima predstavlja pozivne centre, automatizaciju prodaje, automatizaciju marketinga i slično, no štoviše, to je način da kompanije koje prepoznaju potrebe i želje svojih korisnika koji danas očekuju vrlo visoku razinu personaliziranosti, brinu o njima na svakoj dodirnoj točki u svakom pogledu.

Sve definicije upravljanja odnosima s korisnicima ukazuju na izgradnju odnosa s korisnicima u dugom roku, kroz upoznavanje, shvaćanje i zadovoljenje svih želja i potreba kupaca.

Može se reći da je upravljanje odnosima s korisnicima proces ciljanja, privlačenja, transakcija, usluga, zadržavanja i građenja dugoročnih odnosa sa korisnicima, što uključuje sva načela marketinga odnosa zasnovana na podacima o korisniku i osigurana tehnologijom, radi profitabilnog zadovoljavanja kupaca, a sve to kroz integraciju ljudi, procesa i tehnologija s ciljem da bi se sačuvalo kupce, povećalo njihovu lojalnost i profitabilnost.

Upravljanje odnosima s kupcima daje očekivane rezultate samo ako je potpuno integrirano u poslovanje tvrtke i sustav poslovne informatike.

Želja da se korisnicima pruže što kvalitetnije usluge i da se pri tome primjenjuju najnovija tehnološka dostignuća, zamjetna je otkad postoji i tržišna orijentacija

marketinga.<sup>11</sup> Koncept koji danas naziva konceptom upravljanja odnosa s korisnicima prošao je relativno dug evolucijski put na kojemu se mogu razlikovati tri karakteristične točke<sup>12</sup>:

1. koncept pozivnih centara- prva evolucijska faza odnosno pojavu telefona kao trećeg prodajnog kanala u marketingu, uz osobnu prodaju i prodaju putem kataloga. Telefon postao važno sredstvo pomoću kojeg su korisnici kompanija pokušavali doći do potrebnih informacija. Te promjene dovele su do stvaranja pozivnih centara tzv. call centri.
2. koncept kontaktnih centara vezan je za pojavu Interneta i novih oblika komunikacije, važnost telefona opada, te ga zamjenjuje Internet i funkcije poput e-pošte, chata, komuniciranja putem mobilnih uređaja itd. Internet je tako postao važno sredstvo za pružanje usluga korisnicima u okvirima koncepta e-poslovanja, jednostavnosti i manjih troškova komuniciranja.
3. koncept kontaktnog centra kao dio sustava za upravljanje odnosima s korisnicima predstavlja zadnju fazu, daje novo mjesto i ulogu kontaktnog centra u sustavu upravljanja odnosima s korisnicima. Kontaktnom centru u takvim sustavima je mjesto putem kojega se ostvaruju kontakti s korisnicima uz upotrebu različitih komunikacijskih kanala, a teži se da ta uloga preraste u kvalitetne i dugotrajne odnose sa korisnicima.

Značajniji razvoj upravljanja odnosima s korisnicima prepoznaje se početkom 1990 – tih godina, točnije kasne 80-te i rane 90-te prošlog stoljeća.

Početne rasprave, usmjerene su na konceptualne osnove CRM-a, da bi se nakon toga pristupilo istraživanjima komponenata CRM-a i analiziranju pozicija korisnika unutar istog, posebice u smislu lojalnosti i zadovoljstva korisnika.

---

<sup>11</sup> B., Andrić, Veleučilište u Požegi, M., Hak, Porezna uprava Požega, Eligible customer management – Upravljanje odnosima sa povlaštenim klijentima, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, vol. 1, no. 1, 2010, Dostupno na Hrčak, ( pristupljeno 29.08.2016)

<sup>12</sup> B., Andrić, Veleučilište u Požegi, M., Hak, Porezna uprava Požega, Eligible customer management – Upravljanje odnosima sa povlaštenim klijentima, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, vol. 1, no. 1, 2010, Dostupno na Hrčak, ( pristupljeno 29.08.2016)

Prvi programi sustava za upravljanje odnosima s korisnicima odnosili su se na standardiziranje internih procesa koji su bili u funkciji pridobivanja, usluživanja i zadržavanja potrošača. Tvrtnke koje su među prvima plasirale računalne programe upravljanja odnosima s korisnicima jesu Clarify, OnyxSoftware, Oracle, Vantive and Siebel Systems.<sup>13</sup>

Sredinom devedesetih godina prošloga stoljeća javljaju se sustavi koji predstavljaju svojevrsnu podršku prodaji kao sustavi namijenjeni korisnicima. Nakon 1996. godine dolazi do spajanja različitih manjih sustava podrške i podsustava u jedan zajednički čime dolazi do pojavi druge generacije sustava za upravljanje odnosima s korisnicima, a nakon 2002. godine, pojavljuje se treća generacija poznatija pod nazivom strateški sustav upravljanja odnosima s korisnicima.<sup>14</sup>

Warner Reinartz ističe zaposlenike tvrtke kao „bitne sudionike uspješne implementacije CRM-a“. Time započinje razdoblje u kojem se autori okreću upravljanju znanjem u funkciji upravljanja odnosima s korisnicima.<sup>15</sup>

Upravljanje odnosima s korisnicima je poslovna strategija koja utječe na organizaciju u cjelini uključujući sve njene dijelove, poput marketinga, odjela za informatiku, distribucije, financija, proizvodnje i razvoja, ljudskih potencijala, menadžmenta itd .<sup>16</sup>

Može se reći da se radi o procesu identifikacije korisnika koje kompanija na najprofitabilniji način želi i mora opslužiti, te tako stvoriti interakciju između sebe i odabranih klijenata, a sve radi poboljšanja i povećanja vrijednosti korisnika za kompaniju.

---

<sup>13</sup> B., Grbac, Identitet marketinga, Rijeka, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, 2006

<sup>14</sup> B., Dukić V., Gale, Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, Ekonomski vjesnik, vol. 28, no. 2, 2015., Dostupno na Hrčak (pristupljeno 31.08.2016)

<sup>15</sup> K., Severović, Ž., Martišković, A.M., Horžin, Upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluga, Pregledni članak, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, vol. 2, no. 1, 2012., Dostupno na Hrčak, (pristupljeno 29.08.2016.)

<sup>16</sup> B., Andrić, Veleučilište u Požegi, M., Hak, Porezna uprava Požega, Eligible customer management – Upravljanje odnosima sa povlaštenim klijentima, Praktični menadžment : stručni časopis za teoriju i praksu menadžmenta, vol. 1, no. 1, 2010, Dostupno na Hrčak, ( pristupljeno 29.08.2016)



### 3.1.VAŽNOST KORISNIKA ZA KOMPANIJU

Korisnici su najvažniji čimbenici svake kompanije. Važnost se usmjerava upravo na zadovoljenje njihovih potreba i želja. Zadovoljan korisnik vrlo je važan za kompaniju jer on daje mogućnost novih suradnja putem preporuka, što dovodi do novih poslovnih partnera, ponovljenih i novih kupnji, novih prodaja, u konačnici do povećanja profita.

Zadržavanje i pronalaženje novih korisnika uvijek je bio težak i dugotrajan proces. Mnoge kompanije su uložile velike financijske napore u tehnologiju i napredne softvere, koji bi im pomogli u dovođenju novih i zadržavanju starih profitabilnih korisnika.

Upravljanje odnosa s korisnicima bitan je instrument uspješnog vođenja kompanije, a iznosi koji se ulažu u projekte iz tog područja ogromni su. Upravo je CRM ili upravljanje odnosima s kupcima danas je globalno poznat naziv koji podrazumijeva uspješno vođenja odnosa s korisnicima.

Ne mora značiti da uz najbolju CRM strategiju korisnici neće odlaziti. Treba znati da određeni broj korisnika uvijek ipak prijeđe konkurenciji, no cilj bi trebao biti broj odlazećih korisnika smanjiti na najmanju moguću razinu.

Zadržavanje korisnika je profitabilnije od privlačenja, jer je jednostavnije prodati proizvod ili uslugu nekome tko je već bio korisnik i osjetio vrijednost proizvoda ili usluge, nego li privlačiti i preotimati korisnike konkurenciji.

Životni ciklus korisnika može se podijeliti u tri faze:

1. Prva faza ili faza identifikacije – nastoje se identificirati mogući korisnici, uspostaviti komunikacija s njima, te potaknuti razmjenu informacija kako bi korisnika približilo kompaniji.
2. Druga faza ili faza rasta – nastoji se stvoriti dugotrajno profitabilan odnos s korisnikom, prodajom vezanih proizvoda (engl. cross-selling).
3. Treća faza ili faza životnog ciklusa korisnika– podrazumijeva se konstantan rad na održavanju i unapređenju odnosa s korisnicima, kroz povećanje kvalitete usluge. U ovoj fazi korisnici koriste najprofitabilnije proizvode

kompanije, te se radi na odnosu i pogodnostima koja dolaze uz sam proizvod. Nastoji se stvoriti jaka lojalnost između poduzeća i korisnika.<sup>17</sup>

Identifikacija rizičnih korisnika onih koji pokazuje znakove nezadovoljstva može biti kvalitetna podloga za primjenu “win-back marketinga”, koji podrazumijeva posebno skrojene i usmjerene aktivnosti upravo na te korisnike. Istraživanja govore da smanjenje odlazećih korisnika za 10% može dovesti do povećanja prihoda do čak 70%.<sup>18</sup> Neke od činjenica koje to potvrđuju, jesu:

1. Pribavljanje novih korisnika je puno skuplje nego zadržavanje postojećih. Poduzeća se trebaju fokusirati na povećavanje vrijednosti samog korisnika (prihoda od korisnika) kroz stvaranje dugoročno isplativog odnosa.
1. Korisnik tokom vremena postaje sve profitabilniji, tj. kompanija od korisnika više zarađuje tek u kasnijem životnom ciklusu. Iz tog razloga kompanije ne bi smjele u startu biti “pohlepne” i težiti brzom profitu, već postepeno povećavati vrijednost odnosa sa korisnikom.
3. Statistike također pokazuju da je vjerojatnija situacija u kojoj će kompanija vratiti prethodno izgubljenog korisnika, ili prodati proizvod “spavajućem” korisniku, nego privući potpuno novog. Osim prvotnog efekta, povećanja prihoda kojeg su donijeli zadržani korisnici, kompanija dobiva puno više. Njezin goodwill dobiva na vrijednosti, a također se stvara situacija pozitivnog “networkinga”. To je ono što mnoge kompanije nastoje postići. Da bliža i dalja rodbina budu korisnici iste kompanije.<sup>19</sup>

I dok mnoge kompanije većinom vode računa o broju novih korisnikau određenom vremenu, rijetke su kompanije koje prate broj izgubljenih korisnika, a upravo je za kvalitetan sustav upravljanja odnosima s korisnicima potrebno praćenje broja i novih i starih korisnika, kao i onih koji su kompaniju napustili.

---

<sup>17</sup> Skladištenje.com, dostupno na: [http://www.skladistenje.com/upravljanje-odnosom-s-klijentima/?subscribe=success#blog\\_subscription-2](http://www.skladistenje.com/upravljanje-odnosom-s-klijentima/?subscribe=success#blog_subscription-2) (pristupljeno 31.08.2016.)

<sup>18</sup> Skladištenje.com, dostupno na: [http://www.skladistenje.com/upravljanje-odnosom-s-klijentima/?subscribe=success#blog\\_subscription-2](http://www.skladistenje.com/upravljanje-odnosom-s-klijentima/?subscribe=success#blog_subscription-2) (pristupljeno 31.08.2016.)

<sup>19</sup> Skladištenje.com, dostupno na: [http://www.skladistenje.com/upravljanje-odnosom-s-klijentima/?subscribe=success#blog\\_subscription-2](http://www.skladistenje.com/upravljanje-odnosom-s-klijentima/?subscribe=success#blog_subscription-2) (pristupljeno 31.08.2016.)

Upravljanje odnosima s korisnicima nije samo efikasna i profitabilna strategija, nego je nužnost što posebno dolazi do značaja kad se zna da se 80% prihoda ostvaruje od 20% korisnika.

Zadržavanje korisnika zasniva se na iskušanoj, stvarnoj vrijednosti za korisnika, ako je ona veća nego za proizvod ili uslugu konkurencije, korisnik će preferirati proizvod ili uslugu u smislu prvenstva kupnje među sličnim proizvodima.

Korisnik se mora osjećati zadovoljno dok koristi određeni proizvod ili uslugu.

Gledano iz marketinške perspektive, zadovoljstvo korisnika prepoznato je kao središnji koncept i kao bitan cilj svih poslovnih aktivnosti, što na kraju utječe i na profitabilnost.<sup>20</sup>

### 3.2. TEMELJNE ODREDNICE UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA

Temeljne odrednice upravljanja odnosima korisnicima prikazane su tablicom broj 2. gdje se prikazuju razlike između klasične koncepcije marketinga i koncepcije upravljanja odnosima korisnicima, odnosno koncepcije upravljanja odnosima s korisnicima (prema Giligan i Wilsonu, 2003.).

Tablica 2: Razlike između klasične koncepcije marketinga i koncepcije upravljanja odnosima s korisnicima

<b>KLASIČNA MARKETINGA TRANSAKCIJE</b>	<b>KONCEPCIJA USMJERENOG NA</b>	<b>KONCEPCIJA ODNOSIMA S KORISNICIMA</b>	<b>UPRAVLJANJA KORISNICIMA</b>
Fokus na prodaju		Fokus na izgradnjulojalnosti i zadržavanjekupaca	
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	

<sup>20</sup> T., Vranešević, Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Zagreb, Golden marketing, 2000., str. 181.

	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: B., Andrić, Veleučilište u Požegi, M., Hak, Porezna uprava Požega, Stručni rad Eligible customer management – Upravljanje odnosima sa povlaštenim klijentima, Stručni rad, dostupno na: Hrčak, portal znanstvenih čaopisa Republike Hrvatske, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=101245](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=101245), (pristupljeno 29.08.2016.)

Analizirajući tablicu broj dva, uočavaju se osnovne razlike između marketinga usmjerenog na transakcije i marketinga usmjerenog na odnose s korisnicima.

Kod marketinga usmjerenog na transakcije ne pridaje se velika važnost odnosu s korisnicima kao što je to važno kod marketinga usmjerenog na upravljanje odnosima s korisnicima, jer kod transakcijskog marketinga naglasak se stavlja na masovnu prodaju, izgled i popularnost proizvoda, tu su osobe individualci i pojedinci kojima je popularnost i izgled proizvoda važan kako bi im dalo nekakav status u društvu, kontakta s kupcima gotovo da i nema ili je on vrlo male, a o kvaliteti se može raspravljati.

Kod marketinga koji je fokusiran na upravljanje odnosima s korisnicima druga je priča jer se tu radi o izgradnji lojalnosti prema kupcima, stvaranju povjerenja, briga za kvalitetu, te briga za koristi koje proizvod ima za kupca, što dovodi do zadovoljnog korisnika što je za poduzeće vrlo važno.

### 3.3.CILJEVI SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA

Upravljanje odnosima s potrošačima kompanije vide kao automatizaciju integriranih poslovnih procesa koji uključuje dijelove poslovnog subjekta u izravnom odnosu s potrošačima – korisnicima, te pri tome koriste, različite međusobno povezane kanale.

Cilj sustava za upravljanje odnosima s korisnicima je organiziranje i automatizacija prodaje, marketinga i službe pomoći, te upravljanje svim informacijama u svezi korisnika na jednom mjestu i u jednom sustavu.<sup>21</sup> Također, sustav prikuplja razne podatke o korisnicima s više kanala kako bi kompanije dobile što bolju sliku kupca

To su podaci koji govore o odnosu s korisnicima tijekom nekog vremena i iz kojih se može iščitati koje su njihove navike, želje, predvidjeti neke korake, te se u konačnici može kreirati personalizirana ponuda.

Cilj CRM sustava je i izgradnja različitosti stvaranja diferenciranog, prepoznatljivog nastupa prema najvažnijim partnerima i na tržištu uopće, jer kupci nisu više homogeni skup koji generira profit, već su oni educirani i informirani, dobro znaju koju razinu kvalitete i gdje mogu dobiti.

Očekivanja korisnika danas su velika i svi žele samo najbolje, a dobavljača mogu promijeniti u svakom trenutku.

Za ostvarenje ciljeva sustava za upravljanje odnosima s korisnicima potrebno je raspolagati programima za prikupljanje i obradu podataka, ti programi razlikuju dvije skupine podataka i to<sup>22</sup>:

- Podaci koji se ostvaruju izravno i
- Podaci koji se ostvaruju u neizravnom kontaktu s korisnicima

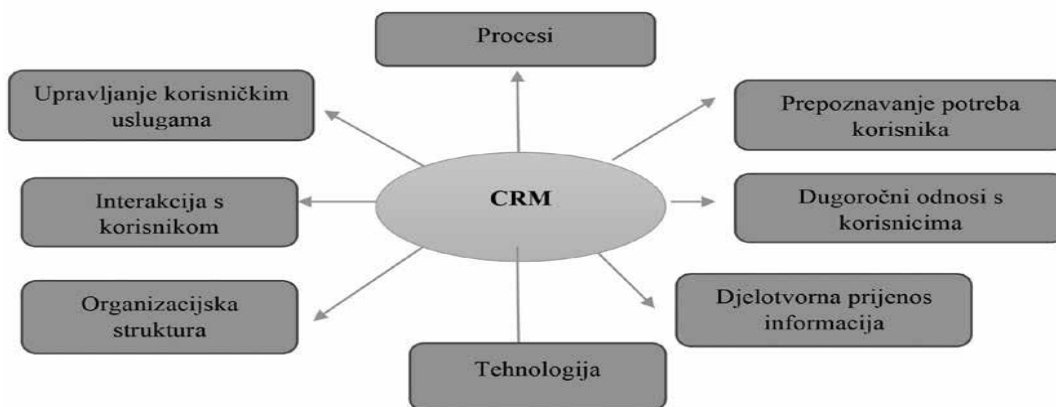
---

<sup>21</sup> Bizit.hr, Što je CRM i što se iza njega krije, dostupno na: <https://www.bizit.hr/sto-je-crm-i-sto-se-iza-njega-krije/>, (pristupljeno 1.09.2016.).

<sup>22</sup> Ibidem, str. 455.

Čimbenici koji utječu na sustav za upravljanje odnosima s korisnicima su brojni, primjerice prepoznavanje potreba korisnika, dugoročan odnos s korisnicima, djelotvoran prijenos informacija, tehnologija, organizacijska struktura, interakcija s korisnikom, upravljanje korisničkim uslugama, kao i procesi, a prikazani su na sljedećoj slici. ( Slika 1).

Slika 1: Čimbenici koji utječu na CRM sustav



Izvor: B., Dukić, V., Gale, Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, dostupno na: Hrčak, portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=221369](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=221369) (pristupljeno 31.08.2016)

U ostvarivanju ciljeva upravljanja odnosima s potrošačima, veliku ulogu ima djelotvorno upravljanje odnosima s kupcima/korisnicima, kao i upravljanje uslugama koje su u funkciji zadovoljenja njihovih potreba.

### **3.4.VRSTE SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA**

Upravljanje odnosima s korisnicima, odnosno CRM sustavi, prema većini istraživača dijele se na tri sastavnice i to:

1. OPERATIVNI sadrži sve podatke o korisnicima te je povezan s drugim informacijskim sustavima poslovnoga subjekta. Operativni CRM odnosi na automatizaciju marketinga, prodaje i usluga.
2. ANALITIČKI se CRM odnosi na prikupljanje, skladištenje, procesuiranje i interpretaciju podataka

vezanih za korisnike poslovnoga subjekta. Potrebno je istaknuti kako su podatci o korisnicima izuzetno važni u svim fazama poslovanja i aktivnostima poslovnih subjekata.

3. KOLABORATIVNI je CRM važan jer omogućava komunikaciju s korisnicima te razvijanje poslovne suradnje s korisnicima, odnosno poslovnim partnerima.

### **3.5.PREDNOSTI I NEDOSTACI SUSTAVA ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA**

Prednosti uvođenja sustava za upravljanje odnosima s korisnicima mogu biti:

- Preglednost informacija i podataka o korisnicima
- Važnost razumijevanja korisnika
- Potpuni podaci o korisnicima
- Sistematizacija i obrada korisničkih zahtjeva preko svih komunikacijskih kanala
- Efikasnost prodaje
- bolja interna komunikacija
- pružanje pomoći prodajnom osoblju oko realizacije korisničkih zahtjeva
- adekvatna baza znanja
- veća produktivnost
- otkrivanje novih korisnika
- s korištenjem u dužem vremenskom razdoblju potencijalni korisnici postaju stvarni i lojalni korisnici

- mogućnost ostvarenja većih prihoda po osnovi segmentacije potrošača i utvrđivanja jasne strategije za ciljno tržište<sup>23</sup>
- jačanje profitabilnosti

Uz pomoć CRM rješenja može se raditi bolja segmentacija korisnika, planiranje i upravljanje kampanjama.

Kod prodaje se prikuplja više prodajnih prilika, realizira se veći broj prodaja i identificiraju se prilike za nadolazeće prodaje, a predviđanje daljnjih prodaja i njihova analiza na bazi su realnih podataka.

Nadalje, korisnički servisi primjerice korisnička podrška, pozivni centri itd. dobivaju kompletnu bazu i povijest svih kontakata, narudžbi/kupovina, popis poslovanja određenih korisnika, te se efikasnije rješavaju dobiveni zahtjevi. Povijest informacija o pruženoj podršci kroz različite kanale komunikacije može se pronaći na jednom mjestu, te se može dati pregled mogućih intervencija i zadovoljstva korisnika.

Nedostaci sustava upravljanja odnosima s korisnicima:

- Velike financijske investicije (računala, softveri, programi, treninzi za programe koji se dodatno naplaćuju kompanijama)
- Vrijeme obuke radnika
- Otpor promjenama
- Otpor zaposlenika
- Vrijeme za sastanke, telefonske pozive
- Volja učenja radnika...

Upravljanje odnosima s korisnicima odlično je rješenje za kompanije i na tržištima krajnje potrošnje i na poslovnim tržištima. Kada bi svi shvatili pravu svrhu sustava upravljanja odnosima sa korisnicima, zasigurno bi se olakšalo poslovanje, korisnici bi bili zadovoljniji i privrženiji kompaniji. Analizirajući sustav, može se napisati puno više prednosti nego nedostataka, ali nedostatke poput otpora promjenama i otpora zaposlenika ne smiju se zanemariti, već dobrom edukacijom, treninzima i slično,

---

<sup>23</sup>Ibidem, str. 456.



približiti sustav na najbolji način i objasniti koliko će svima ono olakšati rad svakodnevno i u svakom kontekstu poslovanja.

### **3.6.SPECIFIČNOSTI UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA S NAGLASKOM NA TRŽIŠTE POSLOVNE POTROŠNJE (B2B)**

Upravljanje odnosima s kupcima (CRM) vrlo je važno za aktivnosti poslovanja na tržištu poslovne potrošnje, te ono ne može biti jednako gledajući razmjere poslovanja i načina rada koji su karakteristični za sustav upravljanja odnosima s korisnicima na tržištima krajnje potrošnje.

Promatrajući i analizirajući tržište poslovne potrošnje, tu se radi o vrlo velikim, opsežnim transakcijama, a potreba za sustavom upravljanja odnosima s korisnicima je itekako velika. Iako broj korisnika nije toliko velik kao na tržištu krajnje potrošnje, postoji potreba za praćenjem korisnika s obzirom na konkurentni poslovni plan koji primjenjuju prodavači, čak i ako je riječ o manjem broju korisnika, važno je stvoriti bazu podataka o korisnicima, jer je ona temelj na kojem se razvijaju najbolji moduli za upravljanje odnosima s korisnicima.<sup>24</sup> Slobodno se može reći da je baza podataka zvijezda vodilja upravljanja odnosima s korisnicima općenito.

Upravljanje odnosima s korisnicima odnosno CRM sustav može itekako biti koristan za poslovanje na tržištu poslovne potrošnje. Dakle, prva i osnovna stvar jest baza podataka, odnosno pohrana informacija, a tako da se baza podataka može jednostavno dohvatiti, a brojne kompanije u poslovanju na poslovnom tržištu već sada zaostaju u tom pogledu, a sve zbog zadovoljstva i činjenice da posluju s malim brojem kupaca. No, vrlo je važno da i mali broj kupaca doprinosi prometu i znatno utječe na njegov opseg i vrijednost, te treba voditi računa o korisnicima i stalno pratiti njihove kupovne navike, jer propuštanje i najmanjih detalja može biti vrlo skupo, jer gubitak može nastati ako samo jedan kupac čak i privremeno ode konkurentu.<sup>25</sup>

---

<sup>24</sup>CRM Simplified, Customer relationship management, strategy and tools, dostupno na: <http://crm.walkme.com/importance-crm-b2b/>, (pristupljeno 2.09.2016.)

<sup>25</sup> CRM Simplified, Customer relationship management, strategy and tools, dostupno na: <http://crm.walkme.com/importance-crm-b2b/>, (pristupljeno 4.09.2016.)

Učinkovito upravljanje odnosima s korisnicima i dobar CRM sustav za poslovanje na poslovnom tržištu pomaže kompanijama da budu učinkovitije. Na poslovnom tržištu, kada kompanije odluče uvesti takav sustav, prvo što moraju prikupiti sve informacije o svojim korisnicima na jednom mjestu i po mogućnosti na jednom poslužitelju, što će uvelike doprinijeti jednostavnijem dohvaćanju podataka i informacija.

Organizacija podataka vrlo je važna za praćenje kupaca, jer kada se primjerice podaci pohranjuju na centralnoj lokaciji, nije ih problem ponovno dohvatiti u bilo kojem trenutku, a bit je ta što u bilo kojem trenutku svi u kompaniji ( a na poslovnom tržištu većinom su to top menadžeri ) mogu vidjeti informacije samo jednim klikom na računalu.

Možda jedan od najvećeg razloga zašto bi kompanije koje posluju na poslovnim tržištima trebale uvesti sustav upravljanja odnosima s korisnicima jest organizacija podataka, ali i informacije o kupcima kao što su informacije o kretanju proizvoda u stvarnom vremenu, navikama i uzorcima kupaca.

Informacije bi trebale biti dostupne trenutačno kako bi se poduzele preventivne i korektivne mjere bez gubitka vremena. Marketinški odjel bi tako imao odličan uvid kreće li se u dobrom smjeru koji se tiče glavnih postavljenih dugoročnih, kratkoročnih i srednjoročnih ciljeva.

Kako je poslovno okruženje u stalnoj kretnji i mijenja se, pravovremena dostupnost informacija kroz dobro upravljanje odnosima s korisnicima pomoći će u uspješnom rješavanju situacija i problema koji se pojave, a isto tako olakšat će se identifikacija i definiranje uloga. Što znači da, ako su uloge dobro definirane marketinškom i prodajnom osoblju, tada će i sve marketinške i prodajne aktivnosti i nastojanja biti uspješna.

Osim definiranja uloga, obratiti pažnju treba i na jednostavno identificiranje osobe ili tima zaduženog za određene uloge i odgovornosti, a što se može postići samo uz dobro promišljen i strukturiran sustav za upravljanje odnosima s korisnicima, te za uspostavljanje poslovanja na poslovnom tržištu.

Automatizacija je vrlo bitna, a uloge i odgovornosti trebale bi biti dostupne isto tako jednim klikom na računalu, što bi opet uvelike olakšalo i ubrzalo poslovanje, bez

gubitka dragocjenog vremena koje je toliko važno u danas konkurentnom poslovnom planiranju.

Još jedan važan argument za dobar sustav upravljanja korisnicima na poslovnom tržištu jest mogućnost dohvata svih informacija bez obzira na lokaciju ili hijerarhijski položaj, gdje se neće pomoći samo odjelu za marketing, već svim odjelima unutar organizacije.

Tako će svi u kompaniji raditi kao tim s jednim određenim ciljem, a svi odjeli unutar kompanije saznat će više o najnovijim događanjima i kretanjima na tržištu, a snaga marketinškog odjela u cijelosti će se rapidno povećati.

U konačnici pravi sustav upravljanja odnosima s korisnicima na poslovnom tržištu napredovat će što se tiče baze znanja i hijerarhijski i kroz sve odjele.<sup>26</sup>

### **3.7.RAZLIKA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA NA POSLOVNOM TRŽIŠTU (B2B) I TRŽIŠTU KRAJNJE POTROŠNJE (B2C)**

Kao i na tržištu krajnje potrošnje, tako i na tržištu poslovne potrošnje postoji osnovni cilj, a on je kupiti proizvod, no različite su potrebe i motivacije, a to su razlike koje su važne kako bi se i jednom i drugom segmentu jedinstveno posvetilo.

Korisnička podrška sustava upravljanja odnosima s korisnicima za oba segmenta na isti način predstavlja problem, jer oba imaju različite proračune, vremenske okvire, postupke odobrenja i slično<sup>27</sup>, a ključne razlike za shvaćanje korisničke podrške svakom segmentu prikazane su u nastavku tablicom broj 3.

---

<sup>26</sup>CRM Siplified, Customer relationship management, strategy and tools, dostupno na: <http://crm.walkme.com/importance-crm-b2b/>, (pristupljeno 4.09.2016.)

<sup>27</sup> CRM Switch, dostupno na: <https://www.crmswitch.com/crm-strategy/b2b-b2c-customer-service-difference/>, (pristupljeno 04.09.2016.)

Tablica 3: Razlika upravljanja odnosima s korisnicima i korisničke podrške poslovanja na tržištu krajnje potrošnje i upravljanja odnosima s korisnicima i korisničke podrške poslovanja na tržištu poslovne potrošnje

<b>Upravljanje odnosima s korisnicima i korisnička podrška poslovanja na tržištu krajnje potrošnje</b>	<b>Upravljanje odnosima s korisnicima i korisnička podrška poslovanja na tržištu poslovne potrošnje</b>
Kupci su pojedinci	Poslovni kupci trebaju rješenja za cijeli svoj odjel ili kompaniju
Kupac sam traži proizvod koji ispunjava određenu potrebu u njihovom životu	Duži ciklus kupovanja
Kupac sam donosi odluku	Rijetko postoji jedna osoba koja donosi odluke, pa se mora pronaći ravnoteža između potreba i želja više strane
Kraći vremenski okvir	
Manji proračun	Veći proračun
Manje potrebe za korisničkom podrškom	Visoka očekivanja od individualizirane korisničke podrške
<b>RJEŠENJA:</b>	<b>RJEŠENJA:</b>
Brza reakcija, jer potencijalni kupac obično želi kupiti proizvod u roku od nekoliko dana, te se prvi kontakt sa potencijalnim kupcem mora dogoditi u roku od nekoliko minuta ili sati.	Odrediti potrebe – što znači odrediti i usmjeriti se na kratkoročne i dugoročne potrebe korisničke podrške svakog odjela.
Odrediti motivaciju – jer se kupovina na tržištu krajnje potrošnje može u potpunosti temeljiti na logici ili nagonu. Korisnička podrška tu mora odrediti i usmjeriti se na glavnu motivaciju potencijalnog kupca za kupovanje.	Upravljanje kontaktima – postoji mogućnost da se radi o više osoba od kojih svaka može biti odgovorna za različit aspekt donošenja odluka, te je vrlo važno identificirati osobe, razjasniti odgovornosti, uloge i brige.
Utvrđivanje mjerila – na tržištu krajnje potrošnje, u poslovanju s velikim brojem korisnika, uspjeh se može precizno mjeriti samo ako svi slijede isti proces i	Razviti odnose – na poslovnom tržištu kupci koji troše na tisuće ili čak milijune na proizvod, očekuju znatno personaliziranije iskustvo korisničke podrške

prikupljaju iste podatke.	
	Proširiti fokus – što znači da korisnička podrška se treba usmjeriti na to da na poslovnom tržištu korisnicima pomognu ostvarenju dugoročnih ciljeva, a ne samo na kratkoročni cilj prodaje određenog proizvoda.

Izvor: Razlike preuzete sa CRM Switch, dostupno na: <https://www.crmswitch.com/crm-strategy/b2b-b2c-customer-service-difference/>, (pristupljeno 04.09.2016.).

Iz tablice broj 3 vidljive su temeljne razlike upravljanja odnosima s korisnicima i podrška na tržištu krajnje potrošnje, u odnosu na upravljanje odnosima s korisnicima i podrška na tržištu poslovne potrošnje. Upravo je usporedba tih dvaju tržišta i različitosti koje ih čine, cilj ovoga poglavlja.

Tablica prikazuje razlike i moguća rješenja koja se daju na konkretne probleme procesa kupovine, gdje na tržištu krajnje potrošnje kupac želi u kratkom roku kupiti proizvod, dok primjerice na tržištu poslovne potrošnje, proces kupnje i prodaje je vremenski duži, zahtijeva više vremena, veću posvećenost kupcima, više poslovnih sastanaka. Korisnička podrška mora proširiti vidike i na poslovnom tržištu mora moći pomoći potencijalnim korisnicima u ostvarenju dugoročnih ciljeva s kompanijom, ne samo prodati, već i iskoristiti mogućnosti koje daju postprodajne aktivnosti, npr. pozivanje korisnika i ispitivanje njegovog zadovoljstva, slanje novosti, obavještanje o novitetima, npr. novim proizvodima i slično. Upravo postprodajne aktivnosti mogu biti ključ u zadržavanju i poboljšavanju odnosa i zadovoljstva korisnika.

Nadalje tablica broj 4 prikazuje razliku između CRM softvera na tržištu krajnje potrošnje i razliku CRM softvera na poslovnom tržištu

Tablica 4: Razlika između softvera za upravljanje odnosima s korisnicima na tržištu krajnje potrošnje i softvera za upravljanje odnosima s korisnicima na poslovnom tržištu

Softver upravljanja odnosima s korisnicima na tržištu krajnje potrošnje	Softver za upravljanje odnosima s korisnicima na poslovnom tržištu
Izrađen za dugoročne konzistentne prodaje putem različitih marketinških aktivnosti	Izrađen za dugoročno upravljanje potencijalnim kupcima
spособnost za upavljanjem većom količinom podataka i kontakata)	Jači naglasak na automatizaciju procesa prodaje
Naglasak na masovnim kampanjama i ažuriranje velike količine podataka unutar sustava, brzo.	Naglasak na predviđanju ponašanja kupaca temeljen na povijesti kupovina, računima, poslovnom uspjehu itd.
Jači naglasak na zadržavanje u organizaciji svih podataka i upravljanjem određenih djelova prodajnog procesa.	Veća, bolja i preglednija vidljivost korisnicima softvera, da vide stanje u bilo kojoj fazi prodajnog procesa
	Bolja integracija s drugim programima kompanije

Izvor: OnContact.com, dostupno na: <http://www.oncontact.com/b2b-vs-b2c-crm/> , (pristupljeno 4.9.2016)

Dakle, najvažniji čimbenici zašto je upravljanje odnosima s korisnicima toliko važno za poslovanje na tržištu poslovne potrošnje jesu organizacija podataka, unaprjeđenje marke ili brenda, identifikacija uloga, dijeljenje informacija, znanje i razumijevanje.

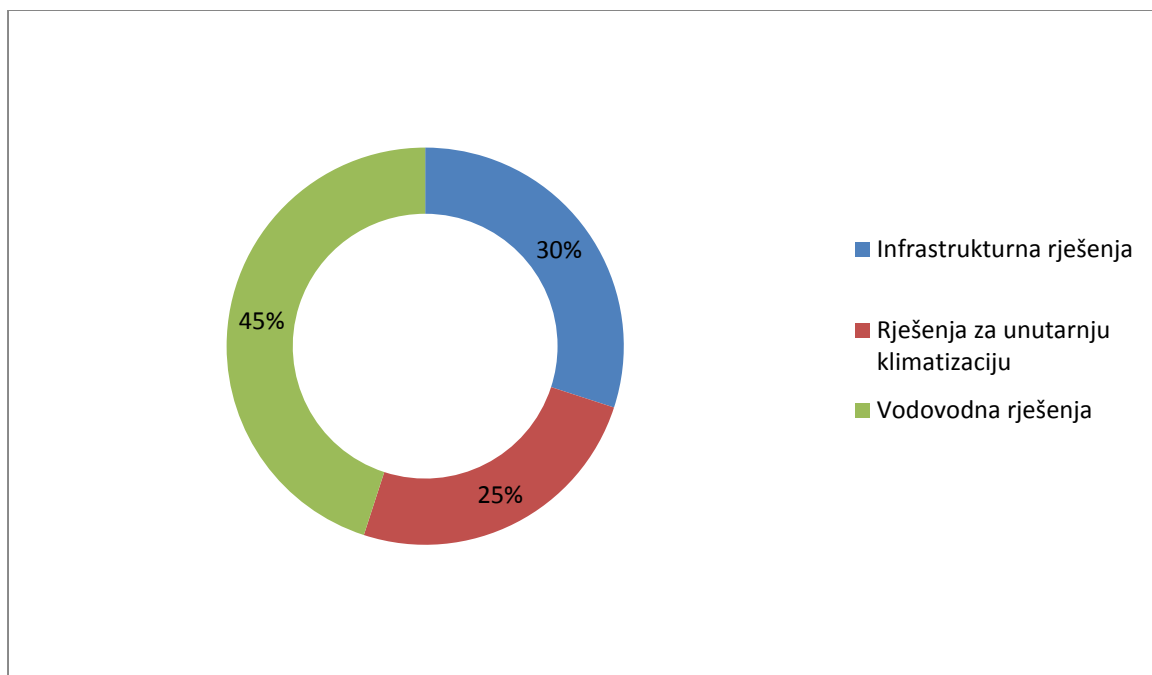
Bitno je naglasiti da razumijevanje i uporaba alata sustava upravljanja odnosima s korisnicima na tržištu krajnje i na poslovnom tržištu, pomoći će da se izbjegne univerzalni pristup koji može uništiti sav napor koji korisničke podrške ulažu, te je poznavanje ciljanih segmenata i njihovih očekivanja od velike važnost, jer može pomoći u boljem usmjeravanju rada i poslovanja.

## 4.ANALIZA KOMPANIJE UPONOR

Poglavlje broj 4 opisuje kompaniju Uponor, njezinu povijest i poslovanje, te će se upravo na toj kompaniji izvršiti analiza sustava Upravljanja odnosa s korisnicima na poslovnom tržištu.

Kompanija Uponor, vodeći je međunarodni dobavljač sustava plastičnih cjevovoda za zgrade i infrastrukturu. Dobavljač je sustava za isporuku pitke vode, energetski učinkovitog površinskog grijanja i hlađenja, te pouzdanih infrastrukturnih rješenja što prikazuje grafikon broj 1.

Grafikon 1: Postotak prodaje po određenim rješenjima



Izvor: Uponor prezentacija 2016.

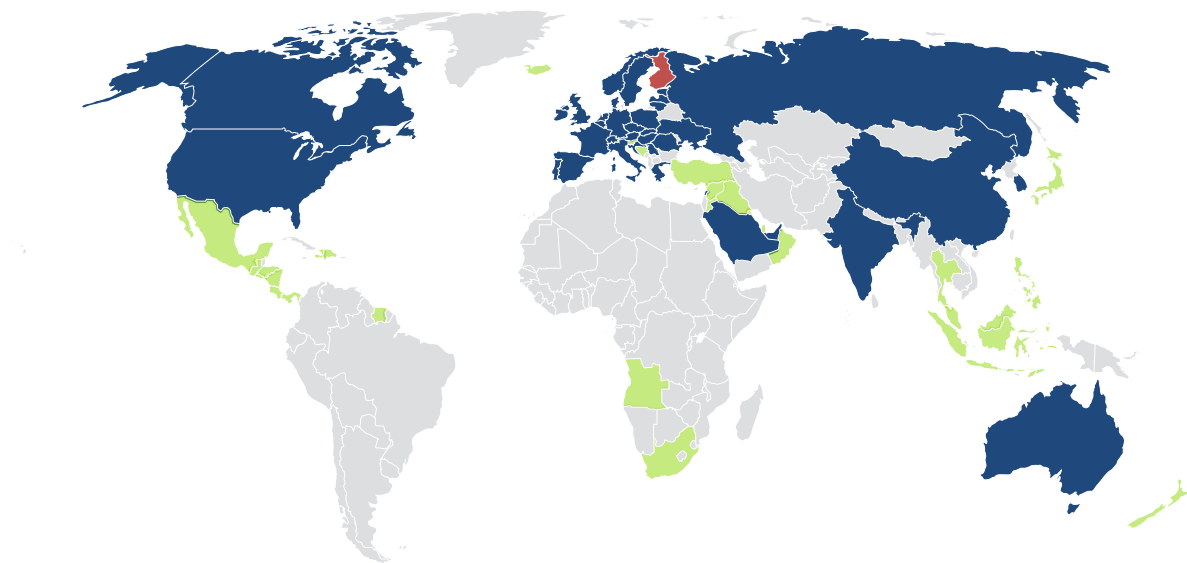
Uponor je multinacionalna kompanija, međunarodni tržišni lider, predan boljim vodovodnim, klimatizacijskim i infrastrukturnim rješenjima diljem Europe, sjeverne Amerike i međunarodnih tržišta. Kroz blisko partnerstvo s profesionalcima iz građevinske industrije, kontinuirano traži inovativne načine za rezidencijalne i komercijalne strukture u cijelom svijetu.

Sva Uponorova rješenja su dizajnirana kako bi obogatili ljudski način života: brzo i jednostavno instaliranje, čuvanje vode i energije, pružanje udobnosti i zdravlja, a što je najvažnije daje pouzdanost i povjerenje.

Sjedište Uponora nalazi se u Finskom gradu Vantaa, te je kompanija upisana na Nasdaq OMX Helsinškoj burzi .

Uponor je kompanija koja se može pohvaliti sa 1,05 milijardi eura neto prodaje u 2015. godini, 30 zemalja u kojima posluje diljem svijeta, 14 proizvodnih lokacija širom svijeta i 3700 zaposlenika širom svijeta. Slika broj 2. Prikazuje zemlje u kojima kompanija posluje.

Slika 2: Zemlje u kojima Uponor posluje



Izvor: Uponor prezentacija 2016.

Prema slici broj 2, plavom bojom prikazane su zemlje u kojima Uponor posluje, narančastom bojom prikazano je sjedište Uponora u finskom gradu Vaanta, zelenom bojom zemlje u kojima Uponor posluje putem partnera i sivom bojom zemlje u kojima Uponor posluje izvozom



## 4.1. POVIJEST I PREKRETNICE KOMPANIJE UPONOR

Povijest kompanije seže još od davne 1620. godine kada Johan de la Gardie osniva tvrtku Wirsbo Bruks.

1918. Aukusti Asko - Avonius osniva stolarsku radionicu u finskom gradu Lahtiju.

1938. Upo Oy pokreće proizvodnju proizvoda od lijevanog željeza i kućanskih aparata.

1964. godine odjel za plastiku Upo-muovi pokreće se u finskom gradu Nastola, te se pokreće proizvodnja prvih plastičnih cijevi.

1972. Wirsbo prvi u svijetu pokreće proizvodnju PEX cijevi, a 1982. Asko Oy i Neste Oy zajednički osnivaju Oy Uponor Ab.

1988. Uponor pokreće proizvodnju plastičnih cijevi za toplu vodu i kupuje Wirsbo. Asko Oy uvrštava svoje dionice na Helsinšku burzu.

1990. Wirsbo otvara tvornicu u gradu AppleValley, u Minnesoti, SAD.

1997. odvija se kupnja Unicora u razdoblju 1997. – 1999.

1999. Orasinvest postaje glavni dioničar.

2000. godine odvija se spajanje s matičnom tvrtkom AskoOyj.

2006. godine poslovanje je objedinjeno pod jednim brandom.

U razdoblju od 2006. – 2008. prodane su komunalne tvrtke izvan nordijskih zemalja.

2013. Pokreće se tvrtke Uponor Infra kroz spajanje s tvrtkom KWH Pipe 1. srpnja 2013.

2016. odvija se kupnja za proširenje stručnosti u isporuci higijenski ispravne pitke vode.

## 4.2.VIZIJA, MISIJA I ZAJEDNIČKE VRIJEDNOSTI KOMPANIJE

Vizija tvrtke Uponor kaže da širom svijeta njihova rješenja obogaćuju način života ljudi. Dok se vode misijom: „Partnerstvo sa stručnjacima u svrhu stvaranja boljih vodovodnih sustava, unutarnje klimatizacije i infrastrukturnih rješenja.“

Zadovoljstvo zaposlenika: Izgraditi poticajnu okolinu za rast i ostvarivanje uspjeha tvrtke i zaposlenika.

Uz 3700 zaposlenika u 30 zemalja Uponor je na usluzi širom svijeta. Zajedničke vrijednosti vode operacije kompanije. Kao zajedničke vrijednosti kompanija ističe: povezivanje, izgradnja i inspiracija.

### ODRŽIVOST KOMPANIJE

U Uponoru je održivost povezana s vizijom i misijom, te je iskazana kroz aktivnosti u cijeloj organizaciji. Stupovi održivosti kompanije jesu:

- Snažna integracija održivosti u sklop razmišljanja kompanije
- Značajno smanjenje Uponorovog utjecaja na okolinu
- Obogaćenje života kroz inovativna rješenja
- Uključivanje vanjskih dioničara u putovanje prema održivosti

Trećina svjetske energetske potrošnje odnosi se na grijanje, hlađenje, ventilaciju i osvjetljenje. Uponor nudi održive proizvode i sustave

- Uponorovi površinski sustavi mogu smanjiti emisije CO2 za sve vrste zgrada
- Uponorovi sustavi za vodovod i kanalizaciju i instalacijske tehnologije zadovoljavaju najstrože zahtjeve za kvalitetu vode
- Rješenja za plastične cijevi omogućuju pouzdan životni vijek „od kolijevke do groba”

### 4.3.ORGANIZACIJSKA STRUKTURA KOMPANIJE

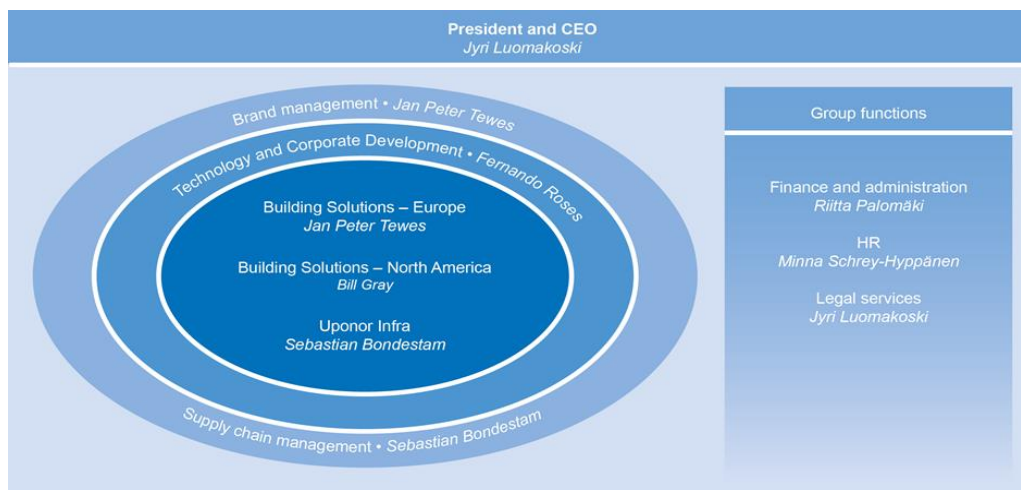
Kompanija Uponor je multinacionalna kompanija koja posluje diljem svijeta. Prema organizacijskoj strukturi koja je prikazana slikom broj 3, Uponor posluje prema grupama koje čine : Building solutions Europa, Building solutions Sjeverna Amerika i Uponor Infra. Organizacijsku strukturu čini

- predsjednik i CEO kompanije Jyri Luomakoski
- Bend menadžer Jan Peter Tewes
- Tehnički i korporativni upravitelj Fernando Roses
- Menadžer upravljanja oskrbnim lancem Sebastian Bondestam

Organizacijsku strukturu čine i grupne funkcije:

- Menadžer za administracija i financije Riitta Palomäki
- Menadžer ljudskih resursa Minna Schrey – Hyppänen
- Voditelj pravnih poslova Jyri Luomakoski

Slika 3: Organizacijska struktura kompanije Uponor



Izvor: Interni podaci kompanije Uponor, 2016.

**Building Solutions– EUROPA** : Kao vodeća tvrtka na tržištu u vodovodnim instalacijama i unutarnjoj klimatizaciji, Building Solutions – Europa nudi visoko učinkovita rješenja za:

1. Stambene zgrade
2. Komercijalne zgrade
3. Javne zgrade
4. Sustave i usluge

Uponorova rješenja nude higijenska rješenja i nevidljivu udobnost, učinkovitu konstrukciju te podršku kroz stručno partnerstvo. Ponuda novih proizvoda oslonac je za vrhunsko pozicioniranje.

**Building Solutions – Sjeverna Amerika:** Building Solutions – Sjeverna Amerika nudi najkonzistentnija, najpouzdanija i visokoučinkovita rješenja za stambene i komercijalne zgrade u Sjevernoj Americi:

- PEX vodovod
- Površinsko grijanje/hlađenje
- Hidronička distribucija
- Unaprijed izolirana cijev
- Sustavi požarnih prskalica

**Uponor Infra – stručnjaci za podzemnu infrastrukturu:** Uz više od 120 godina zajedničkog iskustva, naša rješenja štite i distribuiraju vodu, zrak, energiju, plin, električnu struju i telekomunikacijske usluge:

- Sigurna plastična rješenja
- Neškodljivo za okoliš
- Smanjeni troškovi tijekom instalacije i tijekom korištenja
- Produljeni životni vijek

Uponor i KWH Group spojili su svoje infrastrukturno poslovanje u novu tvrtku, Uponor Infra, u 2013. Integracijske aktivnosti okončane su u 2015 godini.

Uponor nudi širok asortiman ponude za vodovod ( slika broj 4 ) odnosno za učinkovitu i higijensku distribuciju pitke vode kao npr. Sustav fleksibilnih cijevi, sustav

višeslojnih cijevi, usponske cijevi, tlačni priključci, RTM priključci, brzi i jednostavni priključci, alati, nadzor higijene.

Slika 4: Uponor ponuda za vodovod

## Uponorova ponuda za vodovod

Za učinkovitu i higijensku distribuciju pitke vode



Izvor: Uponor prezentacija, 2016.

Također nude i širok asortiman ponude za unutarnju klimatizaciju ( slika broj 5 ) koja je temelj za udobnu energetski učinkovitu klimatizaciju (površinsko grijanje i hlađenje, toplinski aktivne ploče, hlađenje stropa, geotermalne energetske stanice, razvodne stanice, upravljanje, lokalna toplinska distribucija, ventilacija).

Slika 5: Uponor ponuda za unutarnju klimatizaciju

## Uponorova ponuda za unutarnju klimatizaciju

Temelj za udobnu energetski učinkovitu klimatizaciju



Izvor: Uponor prezentacija, 2016

Nude i asortiman infrastrukturne ponude ( slika broj 6 ) kojeg čine standardna rješenja, zrak, električna energija, telekomunikacijske i podatkovne usluge, projektne usluge i tehnologija.

Slika 6: Uponor infrastrukturna ponuda

## Uponorova infrastrukturna ponuda

Prijenos vode, zraka, električne energije, telekomunikacijskih i podatkovnih usluga



Izvor: Uponor prezentacija

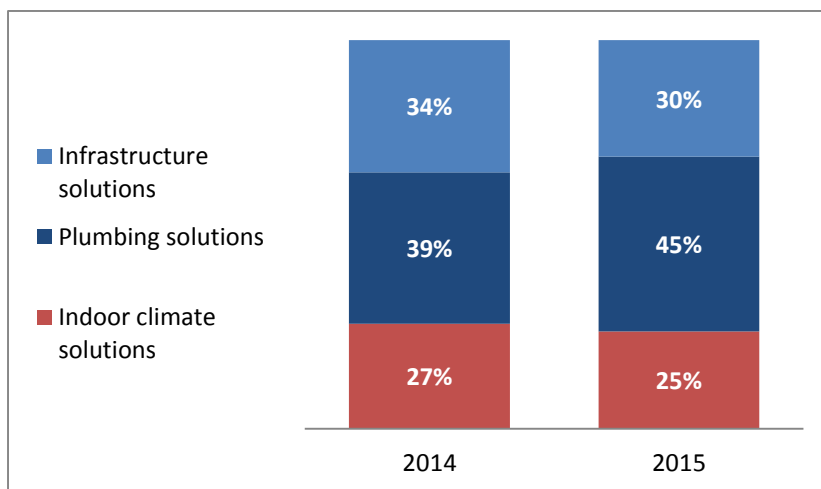
Uponor poslovne grupe nude vodovodna rješenja koja čine 45% udjela u neto prodaji grupe, rješenja za unutarnju klimatizaciju čine 25% udjela u neto prodaji, te infrastrukturna rješenja koja čine 30% udjela u neto prodaji grupe.

#### 4.4.FINANCIJSKI POKAZATELJI

Konsolidirana neto prodaja za 2015. godinu iznosila je 1.050 milijardi eura.

Prema dolje navedenim grafikonima ( grafikon broj 2 i grafikon broj 3 ) može se vidjeti kakva je bila neto prodaja u 2015. godini u odnosu na 2014. godinu, promatrajući poslovne grupe i segmente.

Grafikon 2: Neto prodaja po poslovnim grupama za 2015. godinu



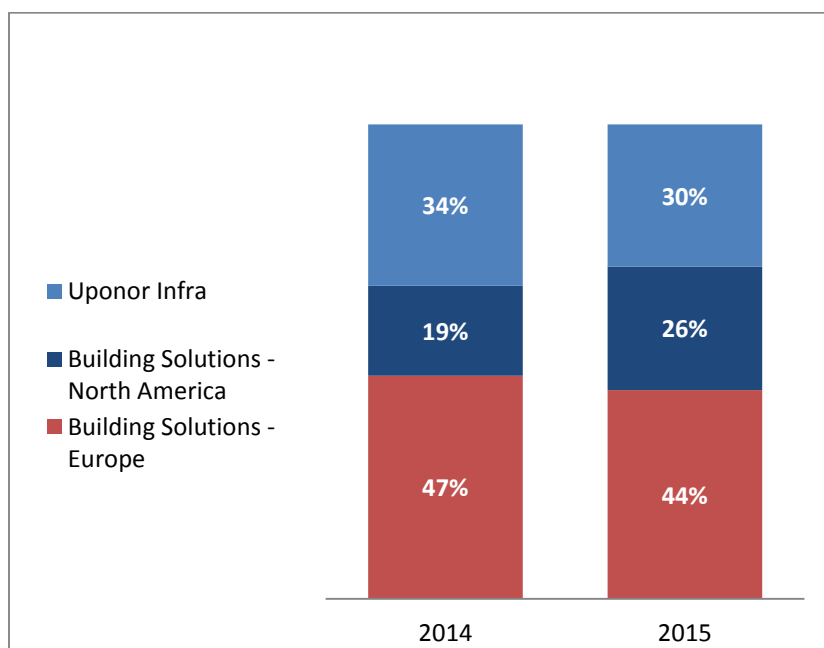
Izvor: Uponor prezentacija 2016.

Prema grafikonu broj 2 može se isčitati prodaja po poslovnim grupama;

1. 25% prodaje čine rješenja za unutarnju klimatizaciju (površinsko grijanje i hlađenje)
2. 45% prodaje čine rješenja za vodovodne instalacije (cijevi za pitku vodu)
3. 30% prodaje čine rješenja za infrastrukturu ( cijevi, veliki profili )

Vidi se da je portfolio poslovnih grupa ujednačen, te da rješenja za vodovodne instalacije čine gotovo polovicu prodaje grupacije Uponor.

Grafikon 3: Neto prodaja po segmentu za 2015. godinu



Izvor: Uponor prezentacija 2016.

Grafikon broj 3 prikazuje zasebne odjele unutar Uponora.. 3 su odjela:

1. Uponor Infra koji proizvodi cijevi velikih profila te ih prodaje pretežno u skandinavske zemlje poput Finske, Švedske, Norveške...
2. Building Solutions – Sjeverna Amerika
3. Building Solutions – Europa gdje spada Hrvatska

Grafikon prikazuje prodaju po 3 zasebna odjela Uponora, odnosno postotak udjela prodaje u 2014. i 2015. godini.



## DUGOROČNI FINANCIJSKI CILJEVI

Dugoročni financijski ciljevi najavljeni u veljači 2013. godine prikazani su u nastavku tablicom broj 5.

Tablica 5: Dugoročni financijski ciljevi

DUGOROČNI FINANCIJSKI CILJEVI (najavljeni u veljači 2013.)	Organski rast neto prodaje treba premašiti godišnji rast BDPa za 3 postotna boda ( rast BDP-a temelji se na vrijednosnom prosječnom rastu vodećih 10 zemalja)	Margina dobiti prije odbitka kamata i poreza na dobit treba premašiti 10%	Povrat investicija treba premašiti 20%	Isplata za dividende treba biti najmanje 50% godišnje zarade (s obzirom na odnos kapitala i obveza)	Cilj je da bude unutar 30 d 70 kao godišnji prosjek kvartala
Stvarni podaci za 2015.	5,2% (cilj 4,8%)	6,8% (bez kamata na neto dobit)	15,5%	86%	40,4%

Izvor: Uponor prezentacija 2016.

Tablica prikazuje dugoročne financijske ciljeve koji su najavljeni u veljači 2013. godine, te stvarne podatke za 2015. godinu gdje se vidi postotak realizacije određenog cilja. Prema tablici vidljivo je koji su minimalni zahtjevi Uponora da bi se ostvario rast dugoročnih financijskih ciljeva kompanije.

## **5.ANALIZA SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA U KOMPANIJI UPONOR**

U nastavku rada prikazat će se analiza sustava upravljanja odnosima s korisnicima kompanije Uponor.

Kao što je već navedeno u poglavlju broj 4, Uponor je multinacionalna kompanija koja djeluje na međunarodnom tržištu kao vodeći dobavljač sustava plastičnih cjevovoda za zgrade i infrastrukturu. Kao multinacionalna kompanija i tržišni lider u svom segmentu u korak je sa suvremenim načinom poslovanja, tehnologijom i novim trendovima. Kompanija je to u kojoj već duži niz godina djeluje odjel upravljanja odnosima s korisnicima.

Odjel za upravljanje odnosima s korisnicima u Uponoru ima sjedište u centrali kompanije u Njemačkoj, a koriste ga svi zaposlenici. Razlozi uvođenja takvog sustava su želje za unaprjeđenjem poslovanja kroz preglednije i efikasnije poslovanje i upravljanje odnosima s korisnicima. Sustav je u kompaniju uveden na inicijativu menadžmenta poduzeća.

### **5.1.PRIKAZ SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA KOMPANIJE UPONOR**

Sustav upravljanja odnosima s korisnicima kompanije Uponor analizirat će se u nastavku kroz implementaciju, djelovanje, analizom obavještanja i zadovoljstva korisnika, zadovoljstva zaposlenika i na kraju rezultatima do kojih je dovelo uvođenje i implementiranje, ali i svrha sustava upravljanja odnosima s korisnicima.

### **5.2.IMPLEMENTACIJA SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA**

Implementacija sustava upravljanja odnosima s korisnicima u Uponoru tekla je u nekoliko faza. Kada je sustav prvi put uveden 2009. Godine zaposlenici odjela za upravljanje odnosima s korisnicima održavali su prezentacije zaposlenicima u svim

zemljama u kojima Uponor posluje. Tada se koristio softver V-Tiger ( [www.vtiger.com](http://www.vtiger.com) ). Implementacija je tekla dosta sporo, i bilo je dosta skupo za kompaniju.

2015.godine uvodi se softver Microsoft dynamics ( <http://www.microsoft.com/hr-hr/dynamics> ) koji je kao softver puno kompleksniji, međutim implementacija se odvija puno brže, jer su zaposlenici interno umreženi online, koristi se tzv. „Skype for business“ (hrv. poslovni skype) koji interno olakšava poslovanje i komunikaciju među zaposlenicima, te se treninzi i edukacije zaposlenika vrše on - line. Tako su se i treninzi, prezentacije i edukacije CRM sustava vršili on – line.

Zbog svoje kompleksnosti, osnovni trening nije bio dovoljan, te je bilo potrebno uložiti puno vremena i truda za shvaćanje sustava.

Dva su razloga promjene s prvobitnog softvera V-Tigera na Microsoft Dynamics

1. Promjena tehnologije - programiranje CRM 4.0 -> CRM 2015
2. Otkaz podrške CRM 4.0 (Mainstream)

Značajke Microsoft Dynamicsa su mnogobrojne, primjerice:

- Sustav upravljanja odnosima s korisnicima bilo gdje- fleksibilnost preglednika, moguć pristup u svako vrijeme, s bilo kojeg mjesta.
- Proširena integracija u outlook
- Softver upravljanja odnosima s korisnicima u pokretu - Windows Surface, iPad, iPhone
- ADFS Server - Prijava bez VPN
- Brža navigacija
- Inline records –više informacija, manje klikanja! Preglednik sa puno više informacija koji olakšava način rada.
- Tekuće aktivnosti – praćenje važnih tema
- Interaktivni grafikoni- moguće vidjeti sve matično i u grafikonima
- Vođeni poslovni procesi

- Dinamični prodajni procesi
- Korisnik će biti vođen kroz cijeli proces

Glavne promjene u odnosu na prijašnju verziju:

- Klasifikacija tvrtki (accounts – korisnika / tvrtki, klasifikacija korisnika može biti abecedna, od najvećega, prema najmanjem i slično...)
- Automatski izračunava s prihodima i potencijalne prihode
- Stvaranje / administracija građevinskih projekata i ponuda – stvaranje projekata i ponuda u sustavu upravljanja odnosima s korisnicima i njihova klasifikacija
- Status građevinskih projekata i ponuda - otvoreno / zatvoreno
- Matrični pregled svih zainteresiranih strana u određenom projektu (projektni odnosi)
- Status administracije (dobiveni, izgubljeni, itd.) – matrični pregled svih projekata (dobivenih, izgubljenih, u najavi) biti će vidljiv na svim povezanim računima.
- Razlog navedenih promjena: “NAPRAVITI LAKŠE” i jednostavnije.

Microsoft Dynamics softver za upravljanje odnosima s korisnicima u Uponoru – glavni čimbenici ukratko:

- Računi (tvrtke – korisnici)
- Kontakti (osobe)
- Građevinski projekti
- Ponude
- Aktivnosti
- Marketing liste
- Alati / Licence

### 5.3.DJELOVANJE SUTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA

Odjel za upravljanje odnosima s korisnicima nalazi se u centrali poduzeća. Rad odjela sastoji se od implementacije sustava upravljanja odnosima s korisnicima i podrške svim zaposlenicima koji sustav koriste u svakodnevnom poslovanju.

Najveću ulogu u korištenju sustava ima odjel prodaje i marketinga u svakoj zemlji u kojoj Uponsor posluje. Zaposlenici prodajnog odjela ključni su za unos podataka o korisnicima, aktivnostima, projektima i slično i to na dnevnoj osnovi.

Aktivnosti za bolje razumijevanje želja i potreba korisnika provode se svakodnevno u direktnoj komunikaciji prodajnog osoblja s korisnicima. Svi prikupljeni podaci unose se u sustav. Podaci o korisnicima prikupljaju se kako bi se objedinila baza podataka na temelju koje se vrši analiza tržišta. Također se, prema bazi podataka planira strategija i ostale aktivnosti na tržištu.

Prikupljaju se osnovni podaci o poduzeću i ključnim kupcima, podaci o vrsti poslovanja,opsegu poslovanja, partnerima, te segmentima. Najkorisniji su podaci koji se prikupe u direktnoj komunikaciji na sastancima. Također se podaci prikupljaju na prezentacijama i seminarima koje održava prodajno osoblje. Na takvim se okupljanjima ispunjavaju upitnici, te se prikupljeni podaci unose u sustav upravljanja odnosima s korisnicima. Detaljniji i više personalizirani podaci prikupljaju se na sastancima.

Podaci o korisnicima su zaštićeni i mogu ih koristiti samo ovlaštene osobe unutar odjela ( prodaja, administracija... ). Dobiveni podaci služe za slanje personaliziranih mailova, newslettera, zatim za pozivanje na seminare ili slanje obavijesti o akcijama i novitetima.

## 5.4.OBAVJEŠTAVANJE KORISNIKA O PONUDAMA

Na temelju prikupljenih podataka prilagođava se tip i vrsta usluge i aktivnosti prema korisnicima. Osnovna zadaća nakon prikupljenih podataka je animirati, privući i zainteresirati potencijalnog korisnika.

Što se tiče reakcija korisnika, negativnih nije bilo, reakcije su većinom pozitivne, jer korisnici s kojima kompanija posluje žele da ih se obavještava o akcijama, novitetima, žele seminare, prezentacije, jer danas zbog ubrzanog životnog tempa, korisnici nemaju vremena za proučavanje.

Kompanija koristi pozivni centar, tzv. Call centar, no primjerice u manjim zemljama kao što je Hrvatska nema vlastiti odjel, već koriste vanjskog partnera tzv. Outsourcing, dok u Njemačkoj, Uponsor ima vlastiti Call centar tzv. „Uponsor hotline“. Tako korisnici ako imaju kojekakve primjedbe ili žalbe, žale se pozivnom centru ( Call centru ) ili prodajnom osoblju.

Zadovoljstvo korisnika provjeravaju pozivni centri. U manjim zemljama (organizacijama) kao npr. u Hrvatskoj za to je zadužen odjel prodaje i marketinga, dok u većim organizacijama postoje osobe zadužene za provjeravanje zadovoljstva, odgovaranje na pohvale i žalbe na web stranicama ili na društvenim mrežama na kojim je kompanija aktivna kao primjerice na facebooku ili youtube – u na kojem koriste tzv. youtube channel.

Kompanija Uponsor također organizira promocije tzv. „Roadshow“ sa partnerima distributerima u njihovim poslovnica uz pomoć hostesa (ili vanjskih suradnika / outsourcinga) koje promoviraju Uponsor nove proizvode, akcije, promocije, kataloge i slično, a ujedno i prikupljaju podatke od instalatera, a koji se potom unose u sustav upravljanja odnosima s korisnicima. Taj vid promocije pokazao se vrlo uspješnim, a povratne informacije su odlične. Kroz te informacije, kompanija je dobila točne informacije o korisnicima, instalaterima koji su trenutno aktivni. Nakon unešenih podataka u sustav, odjel prodaje i marketinga nastavlja komunikaciju putem newslettera, mailing lista i slično.

U nastavku se daje primjer marketing lista. U Uponsoru se marketing liste koriste primjerice za slanje personaliziranih mailova, rođendanskih čestitki, obavještavanje o

novitetima, sajmovima, prezentacijama, seminarima, događanjima i slično. Kompanija ima redovne i neredovne marketing liste.

Redovne marketing liste služe za:

- Višestruke e- pošte (mailings) ka istoj ciljnoj skupini
- Jedna predefiniрана marketing lista bit će korištena za sve e-pošte (mailings)
- Kontakti imaju mogućnost pretplate na grupu
- Ciljane skupine - Osobno, Info pošta

Putem marketing lista šalju se:

- Čestitke za praznike
- Čestitke za rođendan
- PR & korporativne novosti
- Case Study – Studija slučaja

Također putem marketing lista Uponsor šalje informativna poštu (e-pošta):

- Instalaterima
- Projektantima
- Distributerima

Neredovne marketing liste služe za:

- Jedan e – mail, odnosno e - pošta za određenu skupinu kontakata
- Nova marketing list amora biti kreirana za svaku poštu (mail)
- Nema potrebe za otkazivanjem pretplate
- Ciljana skupina: Specijalno
- Prodajne promocije
- Kartice za događaje (Eventcard)

## 5.5.ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Svi zaposlenici trebali bi znati svrhu implementacije sustava upravljanja odnosima s korisnicima, no to nije uvijek slučaj. Većina zaposlenika nažalost sustav percipira kao softver, a ne kao sustav, odnosno poslovnu strategiju.

Kod uvođenja sustava upravljanja odnosima s korisnicima bilo je velikih otpora kod zaposlenika. Otpor postoji i nakon implementacije, u svakodnevnom korištenju, pogotovo kod prodajnog osoblja.

Sustav je uveden na inicijativu top menadžmenta koji je inzistirao i podržavao uvođenje i implementaciju sustava.

Što se tiče verzija softvera, jeftinije verzije imaju manje mogućnosti, dok skuplje verzije pružaju više i zaista olakšavaju rad, pa je stoga i preporuka da se ulaže više sredstava.

Uvođenje sustava olakšalo je poslovanje zaposlenicima pogotovo ako se koristi redovito i tamo gdje mu nije svrha kontroliranje zaposlenika.

Nekoliko puta godišnje zaposlenici ispunjavaju ankete i upitnike koji daju dobar uvid u poslovanje i kako bi se reklo dobar uvid „do kud se stiglo“, kako odjeli stoje s planovima, ciljevima i slično. CRM je uvelike olakšao planiranje strategije poslovanja, kao i dugoročnih i kratkoročnih ciljeva.

Što se tiče motiviranja i nagrađivanja zaposlenika, ono postoji, no s tim se tek krenulo. A što se tiče prijedloga zaposlenika vezanih za sustav, oni se načelno uvažavaju, ali u praksi taj proces ide dosta sporo.

## 5.6.REZULTATI ANALIZE SUSTAVA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA

Uponor se može pohvaliti s vrlo dobrim rezultatima do kojih je dovelo uvođenje sustava upravljanja odnosima s korisnicima. Primjerice bolja organiziranost, bolji pristup korisnicima, brža analiza tržišta i kupaca, efikasnije poslovanje. Isto tako što



se tiče personaliziranog pristupa korisnika, u Uponoru smatraju da je isplativo u potpunosti personalizirati pristup korisnicima.

Daljnja ulaganja biti će usmjerena na edukaciju zaposlenika. Softver Microsoft Dynamics je relativno nov u Uponoru tako da je za sada potrebno uložiti napore da on zaživi u svim organizacijama i da korištenje sustava bude svim zaposlenicima dobro predstavljeno i od strane zaposlenika prihvaćeno. Isto tako, trebalo bi poboljšati brzinu, odnosno jednostavnost unosa podataka.

## 5.7.KRITIČKI OSVRT

Analizirajući sustav upravljanja odnosima s korisnicima kompanije Uponor vidljivo je da Uponor kao međunarodna kompanija i tržišni lider u svom segmentu prepoznao je i shvatio vrijednosti i mogućnosti novih tehnologija i važnost što naprednijeg sustava.

Investirajući u novi, bolji i napredniji sustav kompanija je dobila bolje poslovanje, bolju organizaciju i bolji odnos prema kupcima.

Uponor je uvidio prednosti takvog naprednog, fleksibilnog i kompleksnog sustava koji umrežuje sve što se koristi u današnjem poslovanju kao što su pametni telefoni, tableti, outlook, kalendari i baze podataka.

Takav sustav upravljanja odnosima s korisnicima omogućuje prodajnom osoblju da ima sve važne podatke arhivirane i dostupne na jednom mjestu, na primjer: podaci o tvrtkama, osobama u tvrtkama, svi sastanci i događaji, svi projekti (izgubljeni, dobiveni, tekući...), sve informacije o projektima, iznosi, linkovi, sve e-pošte, sve je na jednom mjestu i sve se automatski povezuje.

Povezivanjem i integracijom svih tih važnih elemenata Uponor ima stalnu sliku na tržištu i mogućnost boljeg shvaćanja tržišta.

Svi zaposlenici Uponora, još uvijek percipiraju sustav upravljanja odnosima s korisnicima više kao softver, a ne kao poslovnu strategiju i tu bi kompanija trebala uložiti dodatni napor, kako bi svi zaposlenici shvatili i prihvatili sustav kao strategiju a ne kao softver.

### 5.7.1.PREDNOSTI I NEDOSTACI

U nastavku rada, vezano na kritički osvrt analize sustava za upravljanje odnosima s korisnicima kompanije Uponsor, daju se prednosti i nedostaci analize, dok će u točki 5.7.2. biti prikazani i obrazloženi prijedlozi za poboljšanje sustava upravljanja odnosima s korisnicima kompanije Uponsor.

#### 5.7.1.1.PREDNOSTI:

- **Online i offline** – možda najveća prednost Microsoft Dynamics sustava upravljanja odnosima s korisnicima je to što se u njemu može raditi neovisno da li smo spojeni na Internet. Sve informacije koje se unesu offline, čim se spojimo na internet automatski se ažuriraju.
- **Navigacija prema poziciji (roli)-** Može se naći sve što je potrebno za određenu poziciju korisnika u tvrtci.
- **Brzo pristupanje informacijama:**
  - Praćenje potencijalne prodaje s potencijalnim korisnicima i mogućnostima.
  - Čuvanje svih informacija o tvrtkama – na računima (accounts).
  - Skladištiti informacije o ljudima s kojima poslujete - u kontaktima.
- **„Nastaviti tamo gdje se stalo“** - Stvari koje se rade najčešće, lako je dobiti natrag.
- **Dobiti potpuni prikaz** – vidi se sve vezano za kupca na jednom mjestu.
- **Brzo stvaranje** – brzina stvaranja i otvaranja novih kontakata i projekata u vrlo brzom i kratkom roku.
- **Može se povezati Outlook i sustav upravljanja odnosima s korisnicima** - automatski sve iz kalendara i marketing lista vidljivo je u sustavu upravljanja

odnosima s korisnicima kao npr. zakazani sastanci, održani sastanci, poslana ponuda. Umrežavanjem Outlooka i takvog sustava objedinjuju se sve aktivnosti na jednom mjestu.

- **Praćenje projekata** – svi projekti u kojima sudjeluje kompanija ili partneri kompanije, unose se u sustav. Npr. izgradnja Kaufland trgovina, u Hrvatskoj Uponsor sudjeluje na izgradnji nekoliko novih Kauflanda, ali najveća je prednost je što se brzo i pregledno mogu pronaći svi projekti koje je Uponsor odradio za Kaufland na raznim Europskim tržištima.

#### 5.7.1.2.NEDOSTACI

- Spor unos podataka
- Kod izrade izbora vrste određenog softvera upravljanja odnosima s korisnicima konkretno za Uponsor–ne pita se prodajno osoblje, one koji ga najviše koriste, već top menadžment, informatički odjel i slično izabire sustav, prezentira prodajnom osoblju, naredi, i oni moraju prihvatiti i opet se zaposlenici u njemu gube i sporo rade
- Uzima previše vremena
- Ako se želi imati pravi sustav upravljanja odnosima s korisnicima koji služi svrsi, onda bi se trebalo njemu posvetiti jako puno vremena, a tog vremena nema, jer konkretno za prodajno osoblje, ono je ili na sastancima, na putovanjima, edukacijama, prezentacijama, mora raditi ponude, kalkulacije, posvetiti se korisnicima u stvarnom i realnom kontekstu i vremenu, što na kraju dovodi do toga, da se upravljanju odnosima s korisnicima
- u radnom vremenu posvećuje se sustavu malo vremena i tada postoje zaostaci.
- Kada bi se sustav koristio na pravi način, olakšao bi poslovanje u svakom kontekstu!

### 5.7.2.PRIJEDLOZI ZA POBOLJŠANJE

Shvatiti sustav upravljanja odnosima s korisnicima kao poslovnu strategiju, a ne kao softver što znači shvatiti sustav na način koji olakšava rad svim zaposlenicima u kompaniji, gdje se sve informacije o korisnicima, projektima, nadolazećim poslovima, transakcijama i slično, objedinjuju na jednom mjestu, gdje korisnik u bilo kojem trenutku i bilo gdje može koristiti sustav. Zaposlenicima se mora predstaviti sustav tako, da će lakše realizirati ciljeve i planove, odnosno ostvariti strategiju ako sustav koriste, nego da na to gledaju samo kao na softver koji moraju ispunjavati.

1. Objasniti i približiti svim zaposlenicima, a prvenstveno prodajnim odjelima kako sustav upravljanja odnosima s korisnicima nije gubitak vremena i da ne služi isključivo za kontrolu prodajnog osoblja, već da je to poslovna strategija koja poboljšava i olakšava poslovanje i odnos sa korisnicima, jer primjena takvog sustava vrlo često ovisi o menadžerima ili voditeljima određenog odjela. Primjerice, ako voditelj na sustav gleda isključivo kao na kontrolu zaposlenika, tada zaposlenici pružaju otpor, ne prihvaćaju ga i ne vole, ispunjavaju ga silom i pod pritiskom, ne vide prednosti, već samo suludo upisuju podatke i informacije kako bi ispunili i zadovoljili formu.
2. Pojednostaviti i ubrzati rad u softveru upravljanja odnosima s korisnicima kako bi se podaci što brže unosili, jer jednostavno uzima jako puno vremena za unos svih podataka. Primjerice za otvaranje tvrtki i osoba trebalo bi osmisliti nekakav pojednostavljeni način unosa, putem kojeg bi se podaci mogli unositi odmah nakon sastanka, npr. da se slika podsjetnica i da se ona može ažurirati odmah u sustav, ili da se iz imenika mobitela zaposlenika, automatski moglo ažurirati osnovni podaci o kompaniji, tvrtki, osobi npr. telefon, e-pošta, ime tvrtke, projektant, instalater ili distributer i slično. Tada bi kontakt bi ažuriran u sustavu, korisniku sustava olakšalo bi se u pogledu što ne bi gubio vrijeme na unos osnovnih podataka, ukratko, smanjenje birokracije.
3. Da se slušaju oni zaposlenici koji najviše koriste sustav u svakodnevnom poslovanju. Primjerice, pri mijenjanju sustava upravljanja odnosima s korisnicima uvažavati i slušati prijedloge zaposlenika koji ga na pravi način i najviše koriste, jer oni mogu dati najbolje prijedloge za poboljšanje.

## 6.ZAKLJUČAK

U ovom radu prikazano je upravljanje odnosima s korisnicima na tržištu poslovne potrošnje.

Poslovno tržište je tržište koje dominira po svojoj veličini i kako se ekonomija razvija, tako i ono napreduje i povećava se. Na tržištu poslovne potrošnje kupci ne kupuju, već stupaju u poslovne odnose putem kojih se stvara mreža stabilnih i dugotrajnih odnosa, a tu marketing ima jaku ulogu jer mora ponuditi dobra rješenja za određene probleme korisnika.

U današnjim uvjetima poslovanja, posebice na poslovnom tržištu gdje su korisnici poslovni subjekti, vrlo je važna izgradnja odnosa s korisnicima u dugom roku, kroz shvaćanje i zadovoljavanje svih želja i potreba korisnika, a ujedno je i vrlo važan instrument uspješnog vođenja kompanije.

Na poslovnom tržištu potreba za sustavom upravljanja odnosa s korisnicima je velika. Važno je stvoriti bazu podataka korisnika kao temelj za kvalitetno upravljanje odnosima. Kao najvažnije razloge uvođenja sustava upravljanja odnosima s korisnicima u kompanije istaknuti treba organizaciju podataka, informacije o kupcima, a što bi trebalo biti dostupno trenutačno.

U ovom radu analizirano je upravljanje odnosima s korisnicima na tržištu poslovne potrošnje na primjeru kompanije Uponsor kao multinacionalne kompanije koja je vodeći međunarodni dobavljač sustava plastičnih cjevovoda.

Analizom upravljanja odnosima s korisnicima kompanije Uponsor ukazalo se na djelovanje sustava upravljanja odnosa s korisnicima. Intervjuiranjem zaposlenika dobili su se podaci o implementaciji sustava u kompaniji koja je tekla u nekoliko faza i dosta sporo, te je zahtijevala puno vremena. Prvotni jeftiniji softver koji je bio sporiji i kompliciraniji, nakon nekog vremena zamijenili su softverom Microsoft Dynamics, skupljim i jednostavnijim, ali i prihvaćenijim i boljim od strane zaposlenika.

Problem predstavlja to što ne percipiraju svi sustav upravljanja odnosima s korisnicima na pravi način. Svi zaposlenici neke kompanije općenito trebali bi znati pravu svrhu upravljanja odnosima s korisnicima, a ne gledati na sustav kao na softver, već na strategiju poslovanja.

U Uponoru se aktivnosti upravljanja odnosima s korisnicima provode redovito i na pravi način, što im je uvelike olakšalo poslovanje. Kažu da je nedostatak samo vrijeme, no podršku imaju. Upravljanje odnosima s korisnicima u kompanije je dovelo do bolje organiziranosti, boljeg pristupa korisnicima, efikasnijeg poslovanja i brže analize tržišta, te smatraju da ako se na pravi način koristi, te ako se od strane zaposlenika prepozna prava svrha korištenja sustava, tada osim vremena i dosta dugog unosa podataka nedostataka nema.

Zadržati korisnika danas je vrlo važno, ali i vrlo teško pogotovo u današnjim uvjetima velike i snažne konkurencije.

Na poslovnom tržištu nije bit samo prodati proizvod kao primjerice na tržištu krajnje potrošnje, već je bitno upoznati potencijalnog korisnika, približiti mu se i stvoriti kvalitetan odnos stupajući u poslovnu suradnju.

Redovita komunikacija sa kupcem najbolja je obrana protiv konkurencije, jer se na vrijeme saznaju aktivnosti, čime se brže može reagirati i poduzeti mjere kako bi se korisnik zadržao.

Upravljanje odnosima s kupcima zahtjeva i što više postprodajnih aktivnosti. Više postprodajnih aktivnosti – bolji rezultati koji daje zadovoljnije i lojalnije korisnike, emocionalni račun sa korisnikom biti će veći, a više povjerenja dovesti će do ponovne kupnje, slijedom toga do dodatne prodaje i dodatne preporuke, što u konačnici dovodi do novih korisnika i do veće zarade.

Da bi se dobio puno bolji uspjeh važno je uložiti za nijansu više napora kako bi kupac/korisnik zadržao, jer napor koji se uložio za pridobiti korisnika, samo za nijansu je manji od napora koji treba da bi se korisnik i zadržao!

## LITERATURA:

### KNJIGE:

1. Grbac, B., *Identitet marketinga*, Rijeka, Ekonomski fakultet sveučilišta u Rijeci, 2006.
2. Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Zagreb, MATE d.o.o., 2001
3. Kotler, P., Keller, K., P., Martinović, M., *Upravljanje marketingom*, 14.izd., Zagreb, MATE d.o.o.
4. P., Kotler, P., *Upravljanje marketingom*, Zagreb, Informator, 1994.
5. Rocco, F., *Poslovni Bussines to Bussines marketing*, Zagreb, Školska knjiga d.d., 1998.
6. Vranešević, T., *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*, Zagreb, Golden marketing, 2000.

### ZNANSTVENI ČLANCI:

1. Andrić, B., Veleučilište u Požegi, Hak, M., Porezna uprava Požega, Stručni rad *Eligible customer management – Upravljanje odnosima sa povlaštenim klijentima*, Stručni rad, dostupno na: Hrčak, portal znanstvenih čaopisa Republike Hrvatske, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=101245](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=101245), (pristupljeno 29.08.2016.)

2. Dukić, B., Gale, V., *Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača*, dostupno na: Hrčak, portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske, [http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id\\_clanak\\_jezik=221369](http://hrcak.srce.hr/index.php?show=clanak&id_clanak_jezik=221369) (pristupljeno 31.08.2016)
3. Hrčak, portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske, Severović, K., Martišković, Ž., Horžin, A.M. *Upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluga*, Pregledni članak, dostupno na: Hrčak, portal znanstvenih časopisa Republike Hrvatske, <http://hrcak.srce.hr/87540> (pristupljeno 30.08.2016.)

Internetske stranice:

1. Bizit.hr, Što je CRM i što se iza njega krije, dostupno na: <https://www.bizit.hr/sto-je-crm-i-sto-se-iza-njega-krije/> , (pristupljeno 1.09.2016.)
2. CRM Siplified, Customerrelationshipmanagement, strategyandtools, dostupno na: <http://crm.walkme.com/importance-crm-b2b/> , (pristupljeno 2.09.2016.)
3. CRM Switch, dostupno na: <https://www.crmswitch.com/crm-strategy/b2b-b2c-customer-service-difference/> ,( pristupljeno 04.09.2016.)
4. Ekonomski fakultet zagreb, Marketing poslovnih tržišta, predavanje prof. dr. sc. M., Tomašević, Lišanin dostupno na: [http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic/9.%20Predavanje\\_Marketing%20poslovnih%20tr%20C5%BEi%C5%A1ta.pdf](http://web.efzg.hr/dok/mar/mtomasevic/9.%20Predavanje_Marketing%20poslovnih%20tr%20C5%BEi%C5%A1ta.pdf) (pristupljeno 29.08.2016.)
5. OnContact.com, dostupno na: <http://www.oncontact.com/b2b-vs-b2c-crm/> , (pristupljeno 4.9.2016)



6. Skladištenje.com, dostupno na: [http://www.skladistenje.com/upravljanje-odnosom-s-klijentima/?subscribe=success#blog\\_subscription-2](http://www.skladistenje.com/upravljanje-odnosom-s-klijentima/?subscribe=success#blog_subscription-2) (pristupljeno 31.08.2016.)

## POPIS SLIKA

Slika 1: Čimbenici koji utječu na CRM sustav .....	23
Slika 2: Zemlje u kojima Uponor posluje .....	33
Slika 3: Organizacijska struktura kompanije Uponor .....	36
Slika 4: Uponor ponuda za vodovod .....	38
Slika 5: Uponor ponuda za unutarnju klimatizaciju .....	39
Slika 6: Uponor infrastrukturna ponuda .....	39

## POPIS TABLICA

Tablica 1: Razlike marketinga poslovnih tržišta i marketinga tržišta krajnje potrošnje .....	13
Tablica 2: Razlike između klasične koncepcije marketinga i koncepcije upravljanja odnosima s korisnicima .....	20
Tablica 3: Razlika upravljanja odnosima s korisnicima i korisničke podrške poslovanja na tržištu krajnje potrošnje i upravljanja odnosima s korisnicima i korisničke podrške poslovanja na tržištu poslovne potrošnje .....	29
Tablica 4: Razlika između softvera za upravljanje odnosima s korisnicima na tržištu krajnje potrošnje i softvera za upravljanje odnosima s korisnicima na poslovnom tržištu .....	31
Tablica 5: Dugoročni financijski ciljevi .....	42

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1: Postotak prodaje po određenim rješenjima .....	32
Grafikon 2: Neto prodaja po poslovnim grupama za 2015. godinu .....	40
Grafikon 3: Neto prodaja po segmentu za 2015. godinu .....	41

## SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada je Upravljanje odnosima s korisnicima na tržištu poslovne potrošnje.

Upravljanje odnosima s kupcima najjači je i najučinkovitiji pristup u održavanju i stvaranju odnosa s korisnicima. Upravljanje odnosima s kupcima nije samo čisto poslovanje, već je to stvaranje snažnih veza s korisnicima. Razvoj ove vrste odnosa pokreće poslovanje na nove razine uspjeha.

CRM organizacijama omogućuje da građenjem odnosa s korisnicima identificiraju korisnike, a posebice njihove želje i potrebe, te kako ih opslužiti na najbolji način.

Korisnici su kompanijama jedan od važnijih čimbenika na tržištu, a upravo upravljanje odnosima s korisnicima organizacijama omogućuje da se fokusiraju na odnose sa pojedinim ljudima, bilo da su to kupci, korisnici usluga, dobavljači ili kolege.

Neke od prednosti koje sustav upravljanja odnosima s korisnicima daje, jesu preglednost informacija i podataka o korisnicima, važnost razumijevanja korisnika, potpuni podaci o korisnicima. No ima i nedostataka poput velikih financijskih investicija, otpora promjenama, dok u praksi većina korisnika CRM sustava kao najveći nedostatak ističe vrijeme.

Sustav zahtjeva dobru edukaciju i trening, a sa shvaćanjem svrhe korištenja CRM sustava, uvelike se olakšava poslovanje i odnos s korisnicima.

Cilj rada jest ukazati na svrhu upravljanja odnosima s korisnicima na poslovnom tržištu, prikazati sustav kroz implementaciju i djelovanje, zadovoljstvo korisnika i zaposlenika i u konačnici kroz rezultate do koje je dovela implementacija sustava u kompaniji.

Kompanija uzeta kao primjer za analizu je kompanija Uponsor, međunarodni dobavljač sustava plastičnih cjevovoda i lider na tržištu u svom segmentu.

## ABSTRACT / SUMMARY

The theme of this diploma thesis is Customer Relationship Management on the business spending markets.

Customer relationship management is the strongest and most effective approach to maintaining and building relationships with customers. Customer relationship management is not just pure business, but it is creating relationships with customers. The development of these types of relationships drives business to new levels of success.

CRM enables organizations to building relationships with customers to identify users, and in particular their wishes and needs, and how to serve them in the best way.

Users are for companies one of the important factors in the market, but just customer relationship management enables organizations to focus on relationships with certain people, whether they are customers, clients, suppliers or colleagues.

Some of the benefits system Customer Relationship Management gives, are the transparency of information and user data, the importance of understanding the user, completed data about users. But there are also disadvantages such as large financial investment, resistance to change, while in practice most users of CRM systems as the biggest disadvantage is time.

The system requires a good education and training, and with the understanding of the purpose of using a CRM system, greatly simplifies operations and customer relations.

The aim of this diploma work is to point out the need of managing relationships with customers in the business market, display system through the implementation and operation, customer satisfaction and employee and ultimately the results that led to the implementation of the system in the company.

The company has been taken as an example for the analyze is the company Uponor, an international supplier of plastic pipes and a market leader in its segment.