

# CRM sustav poduzeća Rudan d.o.o.

---

Ibrulj, Sara

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:137:882023>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-23**



Repository / Repozitorij:

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



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

**SARA IBRULJ**

**CRM SUSTAV PODUZEĆA RUDAN D.O.O.**

Diplomski rad

Pula, 2016.

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

**SARA IBRULJ**

**CRM SUSTAV PODUZEĆA RUDAN D.O.O.**

Diplomski rad

**JMBAG: 444 - ED, redoviti student**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

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

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

Pula, listopad 2016.

## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Sara Ibrulj, kandidat za magistra 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.

U Puli, listopad 2016.

Student:

---

IZJAVA  
o korištenju autorskog djela

Ja, Sara Ibrulj dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom "CRM SUSTAV PODUZEĆA RUDAN D.O.O." 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, listopad 2016. godine.

Potpis

---

# SADRŽAJ

1. UVOD .....	6
2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA (CRM) .....	9
2.1. Pojmovno određenje i značaj CRM-a.....	12
2.2. Razvoj CRM-a.....	18
2.3. Implementacija CRM sustava.....	23
3. PREDSTAVLJANJE PODUZEĆA RUDAN .....	29
3.1. Opći podaci o poduzeću .....	30
3.2. Povijesni razvoj poduzeća .....	39
3.3. Organizacija odjela marketinga i prodaje.....	41
4. ANALIZA CRM SUSTAVA U PODUZEĆU RUDAN.....	42
4.1. Razlozi uvođenja CRM sustava u poduzeće Rudan .....	47
4.2. Implementacija CRM sustava u poduzeće Rudan .....	48
4.3. Poteškoće prilikom implementacije CRM sustava u poduzeće Rudan .....	48
5. KRITIČKI OSVRT NA REZULTATE ISTRAŽIVANJA .....	50
5.1. Promjene nastale uvođenjem CRM sustava u poduzeće Rudan.....	53
5.2. Nedostaci CRM sustava u poduzeću Rudan.....	53
5.3. Prijedlozi za poboljšanje CRM sustava u poduzeću Rudan .....	54
5.3.1. Osnivanje CRM odjela .....	55
5.3.2. Identifikacija korisnika i dodjeljivanje menadžera za odnose s ključnim korisnicima..	55
5.3.3. Korištenje izvještajnog sustava .....	56
5.3.4. Mobilna aplikacija za lakše prikupljanje podataka .....	56
5.3.5. Istraživanje zadovoljstva korisnika .....	57
5.3.6. Analiza reklamacija i žalbi korisnika .....	57
5.3.7. Istraživanje zadovoljstva zaposlenika .....	57
5.3.8. Edukacija zaposlenika .....	58
5.3.9. Analiza ROI (eng. Return on Investment).....	58
6. ZAKLJUČAK .....	59
LITERATURA.....	61
POPIS SLIKA .....	63
PRILOG .....	64

## 1. UVOD

Živimo u vremenu kada je znanje postalo moć, kada je vrijeme novac, a prava informacija najveći kapital nekog poduzeća. Fokus se sa proizvoda, odnosno usluga prebacio na korisnika i njegovo zadovoljstvo. Može se reći da je usredotočenost na korisnika postala najvažniji resurs poduzeća koji nastoji izgraditi čvrst odnos sa postojećim, ali ne i zanemariti one potencijalne korisnike. Sve to pokrenulo je pravu lavinu aktivnosti koja poduzeća počinju primjenjivati sustavno u želji da postignu ono što će ih izdvojiti od konkurencije i postaviti na poziciju lidera.

Sukladno svemu tome razvija se jedan nova paradigma u marketingu koja ima za cilj postavljanje korisnika u prvi plan te izgradnjom dugoročne suradnje s njima i ostvarivanjem "win-win" odnosa, stvoriti grupu zadovoljnih i prije svega lojalnih korisnika. Poduzeća koja rade na razvijanju lojalnosti svojih korisnika u velikoj su prednosti, naime na taj način stvaraju si vjerne prijatelje i suradnike koji su i više nego spremni raditi u njihovu korist.

Radi se o upravljanju odnosima s korisnicima, odnosno strategiji u marketingu gdje nije bitna kvantiteta, već kvaliteta i gdje se fokus marketinškog cilja osvojiti nove kupce mijenja u zadržati postojeće i izgraditi od njih lojalne korisnike. Prilikom toga vrlo je važno znati da kao što su poduzeća u mogućnosti lakše nego ikada doći do željenih informacija, isto tako su i kupci danas puno informiraniji i znaju kako doći do potrebnih podataka.

Zvuči vrlo jednostavno činjenica da su na jednoj strani proizvođači potpuno informirani o svojim korisnicima, a s druge strane korisnici puni informacija o proizvođačima te oboje nastoje dvosmjernom komunikacijom doći do odnosa u kojem će obje strane imati koristi. No međutim radi se odnosu mreža i interakcija koje tvore zanimljivo i složeno područje za proučavanje.

Tema ovog diplomskog rada je "*CRM sustav poduzeća Rudan d.o.o.*". U radu će se na temelju istraživanja provedenog o poduzeću Rudan d.o.o. obraditi na realnom primjeru primjena upravljanja odnosima s korisnicima u svrhu ostvarenja ciljeva poslovanja. Odabran primjer poduzeća za analiziranje je specifičan zbog toga jer predstavlja primjer poduzeća koji posluje isključivo na tržištu poslovne potrošnje.

Osnovni cilj ovog rada je prikazati kako poslovanje jednog takvog poduzeća pronalazi svoju potrebu za uvođenjem sustava upravljanja odnosima s korisnicima te način na koji se odvija

cijeli proces u samom poslovanju, od početne odluke o uvođenju, implementacije, prihvatanja od strane zaposlenika, do promjena koje su nastale uvođenjem CRM sustava.

Diplomski rad strukturiran je u šest poglavlja.

U prvom poglavlju, *Uvodu*, predstavljena je tema diplomskog rada koja će se obrađivati, ukratko su opisani predmet istraživanja te ciljevi i svrha istraživanja. Također je i dana struktura rada.

U drugom poglavlju, *Upravljanje odnosima s korisnicima (CRM)*, nakon kratkog opisa pojmovnog određenja i značaja sustava upravljanja odnosima s korisnicima, prikazan je njegov razvoj te način na koji se odvija implementacija sustava upravljanja odnosima s korisnicima u nekom poduzeću. Na vrlo jednostavan način pokušala se istaknuti uloga i važnost korisnika za poduzeće u današnjem poslovnom svijetu gdje je korisnik vrijedan svake pažnje.

U trećem poglavlju, *Predstavljanje poduzeća Rudan*, istaknuti su opći podaci o poduzeću koje je predmet istraživanja ovog rada. Kroz prikazivanje povijesnog razvoja poduzeća stavio se naglasak na najbitnije detalje na putu do uspjeha. Ono što predstavlja najkreativniji dio svakog poduzeća svakako je odjel marketinga. U ovom poglavlju posebno je proanalizirana organizacija odjela marketinga i prodaje u poduzeću Rudan.

Četvrto poglavlje, *Analiza CRM sustava u poduzeću Rudan*, analizira sustav upravljanja odnosima s korisnicima poduzeća Rudan na praktičnom primjeru te kroz nekoliko kraćih podnaslova opisuje koji su razlozi koji su doveli do uvođenja sustava upravljanja odnosima s korisnicima u poduzeće Rudan, zatim kako je tekla implementacija tog sustava te koje su se poteškoće pojavile prilikom same implementacije sustava upravljanja odnosima s korisnicima u poduzeće.

U petom poglavlju, *Kritički osvrt na rezultate istraživanja*, na osnovu rezultata dobivenih istraživanjem u obliku strukturiranog intervjua, stavljeno je u komparaciju "školsko" i "praktično". Na temelju vlastitog razmišljanja autorice, kritički je sagledan sustav upravljanja odnosima s korisnicima poduzeća Rudan. Kako prostora za napredak uvijek ima, nakon opisanih promjena u poslovanju koje je donijelo uvođenje sustava upravljanja odnosima s korisnicima te prikaz njegovih nedostataka, dano je nekoliko prijedloga za poboljšanje CRM sustava.



Šesto poglavlje, *Zaključak*, predstavlja kratku sistematizaciju svega obrađenog u ovom diplomskom radu i na temelju toga daje zaključak o zadanoj temi.

## 2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA (CRM)

Kratkom analizom povijesti razvoja marketinga može se zaključiti da je u konačnici razvoj koncepta upravljanja odnosima s korisnicima zapravo posljedica izlaska poduzeća iz proizvođačke faze, gdje je potražnja bila veća od ponude i nije bio potreban dodatan napor za prodaju vlastitih proizvoda. Trenutak kada ponuda premašuje potražnju, 60-ih i 70-ih godina 20. stoljeća, prodaja proizvoda postaje pravo umijeće. Kroz taj period može se uočiti strelovit razvoj komunikacijskih medija i oglašavanja.

Sve veća borba na tržištu i velika konkurencija dovode do situacija gdje pozicioniranje proizvoda za gospodarski subjekt postaje nezamislivo bez marketinških napora. Uz to potrošači, odnosno korisnici počinju mijenjati marke proizvoda koje kupuju, postaju sve informiraniji te zbog toga i zahtjevniji i razmaženiji radi čega su prodajna poduzeća prisiljena provesti promjene, koje znače kvalitetnije upravljanje uslugom kako bi ostvarili konkurentnu prednost.

*Slika 1: Evolucija marketinga*



Izvor: Dyche, J., The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management, Pearson Education Corporate Sales Division, USA, 2002., str. 26.

Slika 1 prikazuje na sažet način evoluciju marketinga kroz vrijeme. Masovni marketing je tako predstavljao iste proizvode na cijelom tržištu te je klijente tretirao kao da imaju iste potrebe i

želje. Isto tako oslanjao se na to da proizvode neće kupiti samo potencijalni klijenti, nego veći broj zainteresiranih. I to je predstavljalo način na koji se postizala ekonomija veličine, uštede u troškovima i samim time i niža cijena proizvoda, ali se nije izlazilo ususret klijentu zadovoljavanjem njegovih specifičnih potreba. Početke ciljanog pristupa klijentima mogu se pronaći u konceptu direktnog marketinga, koji svoje početke bilježi 60-ih godina dvadesetog stoljeća.<sup>1</sup>

Iako je u počecima još uvijek bio temeljen na načelima masovnog marketinga, za razliku od njega u direktnom marketingu se mogla preciznije izabrati ciljana populacija klijenata koja se kontaktirala. U skladu s time mogao se i točnije mjeriti odaziv i rezultati marketinške kampanje. Direktni marketing se posvetio načelu kreiranja različitih verzija promotivnih kampanja za različita geografska područja, mjereći pri tome rezultate pojedinih kampanja i prilagođavajući ih u skladu s odazivom i rezultatima.

Na taj način po prvi puta se krenulo u smjeru produkcije promotivnih poruka koje su osmišljene prema klijentima i njihovim preferencijama. Kroz segmentaciju klijenata poduzeća mogu prakticirati prilagođeniju i ciljanu komunikaciju prema pojedinim segmentima, a samim time i imati efikasnije marketinške kampanje.

Poduzeća su također pronašla rješenje u stalnim interakcijama s klijentima kako bi obogatile svoje znanje o njima i u skladu s tim dodatno im prilagođavale svoju komunikaciju prema njima i ponudu. Na takav način postizalo se i osnaživanje konkurentske prednosti u očima svojih klijenata. S vremenom ciljani marketing u određenom broju poduzeća razvijan je dalje u smjeru marketing odnosa s klijentom i u jedan-na-jedan marketing, u kojem svaki klijent predstavlja poseban segment te je i aktivnost poduzeća usmjerena ka adekvatnom zadovoljenju njegovih potreba.

U odnosu na dosadašnje poimanje marketinga, marketing odnosa s klijentima predstavlja jedan potpuni preokret. Filozofija kojom se vode poduzeća je prodati klijentu što je više proizvoda moguće kroz dugo razdoblje. Događa se obrat gdje u fokusu više nije proizvod, već klijent s ciljem izgradnje jedinstvenog odnosa s pojedinim korisnikom. Promjena se nije dogodila samo u razmišljanju poduzeća u svom nastupanju prema korisnicima na tržištu, već i u razmišljanju samih korisnika, gdje se javlja potreba i želja da oni sami biraju kada će ih se i na koje načine kontaktirati.

---

<sup>1</sup> Müller, J., Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima*, Delfin – razvoj managementa, Zagreb, 2005., str. 67

Upotreba pojma CRM vuče korijene iz ranih 90-ih godina 20. stoljeća gdje je korišten kao izraz od strane marketing izvršitelja za skupinu ideja i tehnoloških rješenja koje su kreirane za unapređenje poslovne prakse usmjerene potrošačima. U to se vrijeme smatralo da će spajanje podataka o kupcu s terena i podataka iz pozivnog centra rezultirati boljom informiranom interakcijom s kupcem, što je bilo logično proširenje dugoročnih napora gospodarskih subjekata da slijede stalne promjene kupaca, tržišta i konkurencije. Rani marketing odnosa imao je za cilj obuhvatiti informacije o preferencijama potrošača, informacije koje su skladištene u bazi podataka (engl. database).

Vrijeme predindustrijske revolucije je važno vrijeme za marketing budući da je onda postojao odnos "1:1" ("jedan na jedan") između proizvođača i kupca. Razvojem upravljanja odnosom s potrošačima, danas se ponovo uspostavlja odnos 1:1 između potrošača i kupca, ali sada postoji moguća informatička veza, koja taj odnos čini još zanimljivijim i kreativnijim.

Upravo to je uvelike olakšalo nastojanje proizvođača da se kupac, ne samo osvoji, već i zadrži. Upravljanje odnosima s korisnicima, odnosno CRM, ima za cilj postići pružanje bolje usluge potrošačima te kroz to ostvariti veću prodaju ostalih proizvoda. Također treba pomoći prodajnom osoblju i omogućiti brže obavljanje zadataka te pojednostaviti marketinške i prodajne procese. U konačnici, kao što je cilj svakog gospodarskog subjekta povećati svoje prihode, tako je to i cilj CRM-a uz, naravno, otkrivanje novih potrošača.

Tržište CRM softvera započelo je 1993. godine kada je Tom Siebel utemeljio kompaniju Siebel Systems Inc.<sup>2</sup> Danas je tržište CRM softvera prepuno mnogobrojnim igračima.

---

<sup>2</sup>Buttle, F.: *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*, Elsevier – Butterworth – Heinemann, Burlington 2004., str. 4

Prema Peppers i Rogers<sup>3</sup> proces postavljanja i upravljanja odnosa s potrošačima može se postaviti akronimom IDIC:

1. *Identify* – Identificirati potrošače tako da kao pojedinci budu jednoznačno odijeljeni od drugih potrošača.
2. *Differentiate* – Diferencirati svakog potrošača u odnosu na njihovu vrijednost gospodarskom subjektu i u odnosu na njihove potrebe.
3. *Interact* – Interaktivno djelovati s potrošačima i učinkovito i troškovno racionalno.
4. *Customize* – Prilagoditi ponašanje gospodarskog subjekta u odnosu na svakog potrošača, temeljeći se pritom na interakciji s njim.

Koncept masovne proizvodnje, koji je proizvodio standardizirane proizvode za velik broj potrošača, stvorio je zid između kupca i prodavača. Nužnost orijentacije poduzeća na svoje korisnike diktiraju novi trendovi poslovanja.<sup>4</sup>

Danas gospodarski subjekti, okrenuti budućnosti, shvaćaju važnost poznavanja postojećih, ali i potencijalnih potrošača, te se priča vraća unatrag gdje je ponovo u centru pažnje potrošač, njegove potrebe, interaktivni odnos i maksimalna koncentriranost na zadovoljenje svih njegovih potreba. Kako korisnici imaju sve manje vremena, potrebno im je olakšati poslovanje s poduzećem dostavom potrebnih informacija i izradom prilagođenih proizvoda odnosno usluga.

## **2.1. Pojmovno određenje i značaj CRM-a**

Pojednostavljeno gledajući, CRM kao termin, podrazumijeva softver, metodologiju i internet mogućnosti, koje gospodarskim subjektima omogućuju upravljanje odnosima s potrošačima, no međutim, isto tako u drugom pogledu CRM je tehnološki orijentiran te argumentira da je funkcionalnost i efikasnost CRM-a vezana za razvoj informatičke tehnologije, odnosno mogućnosti skladištenja i obrade velikog broja podataka o potrošačima.

---

<sup>3</sup> Molineux, P.: *Exploiting CRM – Connecting with Customers*, Hodder & Stoughton, London, 2002., str. 10

<sup>4</sup> Müller, J., Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima*, Delfin – razvoj managementa, Zagreb, 2005., str. 13

Slika 2: CRM metodologija



Izvor: <http://docplayer.net/4272176-Crm-architecture-for-enterprise-relationship-marketing-in-the-new-millenium-technical-white-paper-by-rose-janjicek.html> (ožujak, 2016.)

Na slici dva prikazana je CRM metodologija, koja nam predstavlja dva procesa, identifikacija i razlikovanje, koji čine jezgru CRM-a. To su sve one aktivnosti usmjerene na prikupljanje, obradu i pohranu informacija o korisnicima. One su ujedno i prvi korak prema izgradnji velike baze podataka koja predstavlja znanje korisno za sve te ju je poželjno koristiti za upravljanje potrebnim podacima.

Iz svega toga proizlazi činjenica da je kupac veoma važan poduzeću i radi toga se mnoga poduzeća okreću upravo njima. Zatim slijede procesi interakcija i prilagodba. To je način integriranja povijesnih podataka o kontaktima, profilu kupca, komunikacijskih kanala i slično, te se tehnologijama za odlučivanje, iz tih podataka, stvara znanje koje je potrebno za optimalne akcije prema ili s korisnicima. Kao rezultat toga, različite industrije mogu usmjeriti svoja poslovanja prema kupcima te koristiti podatke kojima raspolažu za stvaranje profita.

Pitanje je što zapravo znači skraćenica *CRM*? Dolazi kao akronim od engleskih riječi: *customer* (potrošač), *relationship* (odnos) i *management* (upravljanje). Značenje pojedine riječi u pojmu označava i cijeli smisao CRM-a, pa tako prva riječ označava kako je prvi cilj svakog gospodarskog subjekta pridobivanje potrošača, te on postaje najvažniji subjekt za poduzeće u smislu vrednovanja, preispitivanja i unapređivanja outputa tog poduzeća. Kao nastavak pojma je riječ koja je komplementarna prvoj te naglašava kako je bitan odnos, i to dugoročni, s potrošačima kroz koji gospodarski subjekt stvara dodatnu vrijednost za potrošača. I na kraju, budući da se odnosi ne bi trebali odvijati sami od sebe, mora postojati upravljački proces koji će usmjeravati te odnose na obostrano zadovoljstvo.

Mnogobrojna je domaća i inozemna literatura u kojoj se može pronaći veći broj definicija koncepta koje su mislioci prezentirali u menadžmentu, marketingu i informatičkoj industriji. Tako se Winer i Dhar<sup>5</sup> pozivaju na Druckera koji kaže: „samo je jedna ispravna definicija svrhe poslovanja: stvaranje kupaca“ i Levitta koji ističe: „svrha poslovanja je stvoriti i zadržati kupca.“

Marketinški odnos (RM – Relationship marketing) je pojam usko vezan uz upravljanje odnosima s korisnicima. Dok neki autori smatraju da upravljanje odnosima s korisnicima (CRM) predstavlja veću razinu od marketinga odnosa, drugi autori tvrde da je CRM tek niža, taktička razina unutar marketinga odnosa (RM), koji predstavlja stratešku odrednicu poduzeća.

Autor knjige «CRM at the Speed of Light», Paul Greenberg, objašnjava CRM kao filozofiju i poslovnu strategiju koja koristi pomoć tehnologije i sustava da unaprijedi ljudske interakcije u poslovnom okruženju.<sup>6</sup>

Prema Kotleru, «CRM predstavlja proces upravljanja detaljnim informacijama o svakom pojedinom potrošaču i proces upravljanja mjestima dodira s potrošačima kako bi se povećala njihova lojalnost.»<sup>7</sup>

Yaghoubi i suradnici<sup>8</sup> definiraju upravljanje odnosima s klijentima kao jednu od poslovnih i prodajnih strategija kako bi se poboljšala zainteresiranost klijenta i zadovoljstvo (organizacijom resursa temeljenih na zahtjevima klijenta), školovanjem zadovoljavajućeg ponašanja klijenta i

---

<sup>5</sup>Winer, R.S., Dhar, R.: *Marketing Management, 4th Edition*, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, 2011.

<sup>6</sup>Greenberg, P.: *CRM at a Speed of Light*, McGraw-Hill, Osbourne Media, USA, 2008., str. 12

<sup>7</sup>Kotler, P., Keller, K.L.: *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb, 2008., str. 152

<sup>8</sup>Yaghoubi, N. et al: *The Impact of Knowledge Management on Customer Relationship Management*, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 34, 2011., str. 77

djelovanjem na klijentov orijentirani proces. Ta poslovna i prodajna strategija iskorištava informatičke tehnologije kako bi predstavila opće, pouzdane i iscrpne točke gledišta na klijenta uz korištenje svih procesa i interakcije s klijentom kako bi se plodonosni odnosi zadržali i povećali.

Peelen<sup>9</sup> smatra da je upravljanje odnosima s korisnicima (CRM) poslovna strategija koja utječe na organizaciju u cjelini, uključujući sve njezine dijelove poput marketinga, odjela za informatiku, distribucije, financija, proizvodnje i razvoja, ljudskih potencijala, menadžmenta itd.

Muller i Srića<sup>10</sup> gledaju na CRM kao poslovnu strategiju koja uključuje selekciju i upravljanje odnosima s korisnicima sa svrhom optimiziranja njihove dugoročne vrijednosti za poduzeće. CRM zahtijeva korisniku usmjerenu poslovnu filozofiju i kulturu tvrtke kao potporu procesima prodaje, marketinga i usluge korisnicima. CRM softverske aplikacije mogu pružiti poduzeću kvalitetno i efikasno upravljanje odnosom s korisnicima ako poduzeće ima odgovarajuće vodstvo, strategiju i kulturu koja je usmjerena na ostvarenje maksimalnog zadovoljstva klijenta poduzeća.

Prema Andersonu<sup>11</sup> CRM predstavlja cjelovit pristup stvaranju, održavanju i širenju odnosa s potrošačima. Pojašnjenje definicije bi bilo da u CRM-u moraju sudjelovati uistinu sve organizacijske jedinice gospodarskog subjekta te da CRM predstavlja zasebno sredstvo gospodarskog subjekta kojim bi se mogli ostvariti ciljevi vezani za potrošače i ujedno kao strategija treba predstavljati benchmark za svaku drugu strategiju bilo koje organizacijske jedinice gospodarskog subjekta.

Buttle tvrdi da je «CRM upravljačka filozofija kojom se nastoje izgraditi dugoročni odnosi s potrošačima.»<sup>12</sup>

Prema definiciji koju je u svojoj knjizi «Accelerating Customer Relationships» ponudio Ronald. S. Swift, CRM uključuje nastojanja cjelokupnog poduzeća, usmjerena ka što boljem razumijevanju ponašanja korisnika i stjecanju mogućnosti utjecaja na njega kroz raznovrsne

---

<sup>9</sup>Peelen, E.: *Customer Relationship Management*, Pearson Education Limited, Essex, 2005.

<sup>10</sup>Muller, J. i Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM strategije do povećanja konkurentnosti*, Delfin – razvoj managementa, Zagreb, 2005.

<sup>11</sup>Anderson, K. i Kerr, C.: *Customer Relationship Management*, McGraw Hill Companies Int., 2002., str. 2

<sup>12</sup>Buttle, F.: *Customer Relationship Management—Concepts and Tools*, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2004., str. 4



oblike smislene komunikacije, a sa ciljem kontinuiranog unapređivanja sposobnosti privlačenja novih i zadržavanja postojećih korisnika te podizanja nivoa njihove odanosti i korisnosti.<sup>13</sup>

Nakon svih istaknutih definicija, dolazi se do zaključka da se na CRM gleda kao poslovnu strategiju, novu paradigmu, koju prihvaća sve veći broj poduzeća kako bi poboljšali odnose sa svojim korisnicima. Zajednički zaključak je da se svakako radi o snažnom izvoru konkurentske prednosti i diferencijacije na tržištu. CRM se promatra kao odnos mreža i interakcija sa korisnicima.

Ono što je iznimno bitno da bi CRM uspješno funkcionirao potrebno je obuhvatiti sve poslovne odjele, tj. funkcije poduzeća u krovnu strategiju CRM-a. Upravljanje odnosima s korisnicima daje viziju načina na koji gospodarski subjekt želi poslovati sa svojim potrošačima. CRM-strategija je tu da usmjeri sve aktivnosti s krajnjim ciljem stvaranja i održavanja profitabilnih odnosa s potrošačima te što kvalitetnije rješavanje njihovih problema. U tom nastojanju, uspostavom elemenata strategije CRM-a, omogućeno je kontinuirano praćenje korisnikovih reakcija i generiranje smjernica za promjene i nadolazeće akcije, kao i generiranje informacija koje su potrebne za što efikasnije poslovanje.

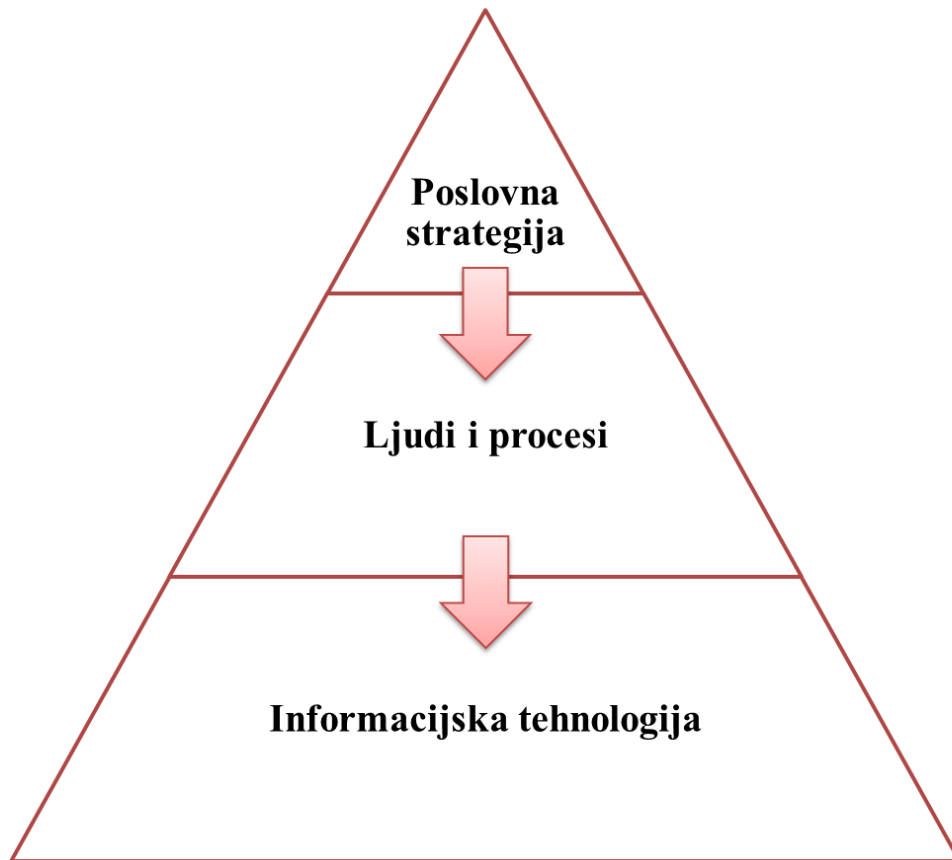
Krajnji cilj je povećanje zadovoljstva korisnika, ali i njihove vjernosti. Ciljevi CRM-a kao poslovnog koncepta se sastoje u korištenju postojećih odnosa u svrhu povećanja prihoda, korištenje integrirane informacije o korisnicima za pružanje izvrsne usluge, uvođenje prodajne procedure koja jamči konzistentnost u prodaji i u odnosu s korisnicima, razvijanje nove vrijednosti za korisnike i poticanje njihove lojalnosti te implementacija strategije koja nudi proaktivna rješenja.

Za ostvarenje svih navedenih ciljeva, potrebno je provoditi jasno razrađenu strategiju te je za to potrebno sagledati cjelovitu sliku CRM-a. Vrlo je važno povezati i integrirati i CRM poslovnu strategiju i tehnološko rješenje.

---

<sup>13</sup> Swift, S. R.: *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall, USA, 2000., str. 41

Slika 3: CRM piramida



Izvor: Muller, J. i Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM strategije do povećanja konkurentnosti, Delfin – razvoj managementa, Zagreb, 2005., str. 102

Na slici 3 prikazana je CRM piramida iz koje se jasno može vidjeti kako CRM ne predstavlja samo softver, već se radi isključivo o poslovnoj strategiji koja uključuje selekciju i upravljanje odnosima s korisnicima u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za poduzeće.

Kako bi CRM bio uspješan, na početku potrebno je definirati odgovarajuću poslovnu strategiju kreiranja dugoročnih odnosa s korisnicima. Zatim slijedi edukacija zaposlenika i prilagođavanje poslovnih procesa poduzeća, što po potrebi podrazumijeva i prilagodbu organizacijske kulture u svrhu stvaranja okruženja koje je potpuno usmjereno na korisnika. Nakon što se ovi preduvjeti ispune, potrebno je pronaći odgovarajući softverski alat za implementaciju CRM strategije poduzeća.

## 2.2. Razvoj CRM-a

Kada se CRM promatra kao pojam, može se zaključiti da sam po sebi zapravo predstavlja nadogradnju dosadašnjih odnosa i suradnje s potrošačima na temelju najsvremenijih informacijskih tehnologija, a ne toliko novi koncept. Također, CRM vuče svoje korijene u marketingu odnosa i suradnje čiji je cilj unapređivanje dugoročne profitabilnosti promjenom marketinga temeljenog na transakcijskim odnosima, a koji je težio osvajanju novih potrošača, u marketing koji teži zadržavanju postojećih potrošača.

Stopa zadržavanja potrošača se učinkovitije unapređuje boljim razumijevanjem postojećih potrošača koje dopušta gospodarskim subjektima da međusobno djeluju, odgovaraju i komuniciraju s potrošačima.

Prilikom prvih pokušaja razvoja i vođenja CRM-a, veliki nedostatak predstavljala je činjenica da se tek jedna osoba angažirala u takvom CRM-u. U odnosu na današnjicu, on je u cijelosti bio izravna usluga. Prodavač je bio taj koji je jedino vodio svoje zabilješke o najboljim potrošačima koje su uključivale tek one ključne informacije poput imena, prezimena, adrese, broj telefona i slično.

Često je dolazilo do nagomilavanja zaliha upravo radi toga jer management nije znao što se događa na razini odnosa s potrošačima te nije koristio stečeno znanje o potrošačima koje je imao prodavač u cilju konkretiziranja narudžbi. Takav način funkcioniranja CRM-a bio je pogodan za prodavača i njegove potrošače, međutim nije bio odviše koristan za kupovne i financijske odluke managementa. U slučaju da prodavač prestane raditi, odnosno promjeni prodavaonicu, povukao bi za sobom i svoje potrošače.

Slika 4: Razlike između klasične koncepcije marketinga i CRM-a

<b>MARKETING USMJEREN NA TRANSAKCIJE</b>	<b>MARKETING USMJEREN NA ODOSE</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Fokus na prodaju</li><li>• Naglasak na oblike proizvoda</li><li>• Mali naglasak na zadržavanje kupaca</li><li>• Ograničeno povjerenje kupaca</li><li>• Umjeren kontakt s kupcem</li><li>• Kvaliteta je isključivo briga proizvodnje</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fokus na izgradnju lojalnosti i zadržavanje kupaca</li><li>• Naglasak na koristi od proizvoda koje su značajne za potrošače</li><li>• Naglasak na visoku razinu usluga koje su po mogućnosti usmjerene na pojedinog kupca</li><li>• Visoko povjerenje kupaca</li><li>• Veliki kontakt s kupcima, a svaki se kontakt koristi kako bi se dobile informacije o kupcima i poboljšao odnos s njima</li><li>• Kvaliteta je briga svih</li></ul>

Izvor: Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada lijevak, Zagreb, 2005., str. 273

Slika 4 prikazuje sažeto najbitnije razlike između klasične koncepcije marketinga i one temeljene na CRM-u. Može se zaključiti da marketing usmjeren na odnose teži dugoročnijem odnosu te svaka poduzeta aktivnost mora imati razlog. Dok transakcijski marketing ima za cilj prodaju stoga i sve aktivnosti preuzimaju tu svrhu. Naravno, takav pristup je kratkoročan i neodrživ. Iz tog razloga razvio se marketing odnosa, odnosno upravljanje odnosima s korisnicima, koji transakcije pretvara u niz aktivnosti kojima je cilj stvaranje odnosa s korisnikom i razvijanje lojalnosti korisnika prema poduzeću.

Danas, CRM ima za cilj sve dragocjene podatke o potrošačima pretvoriti u znanje o njima, a to znanje mora biti zapisano, uskladišteno, pristupačno i otvoreno za analizu kako bi se managementu i prodajnim timovima omogućila valjana upotreba istih za bolje razumijevanje prošlog i sadašnjeg okruženja, kao i predviđanje budućih poslovnih rezultata. Potrebno je pronalaziti i analizirati konkretne informacije o sadašnjim i potencijalnim potrošačima, stoga postoje razne programske aplikacije u funkciji CRM-a koje trebaju osigurati kvalitetnu

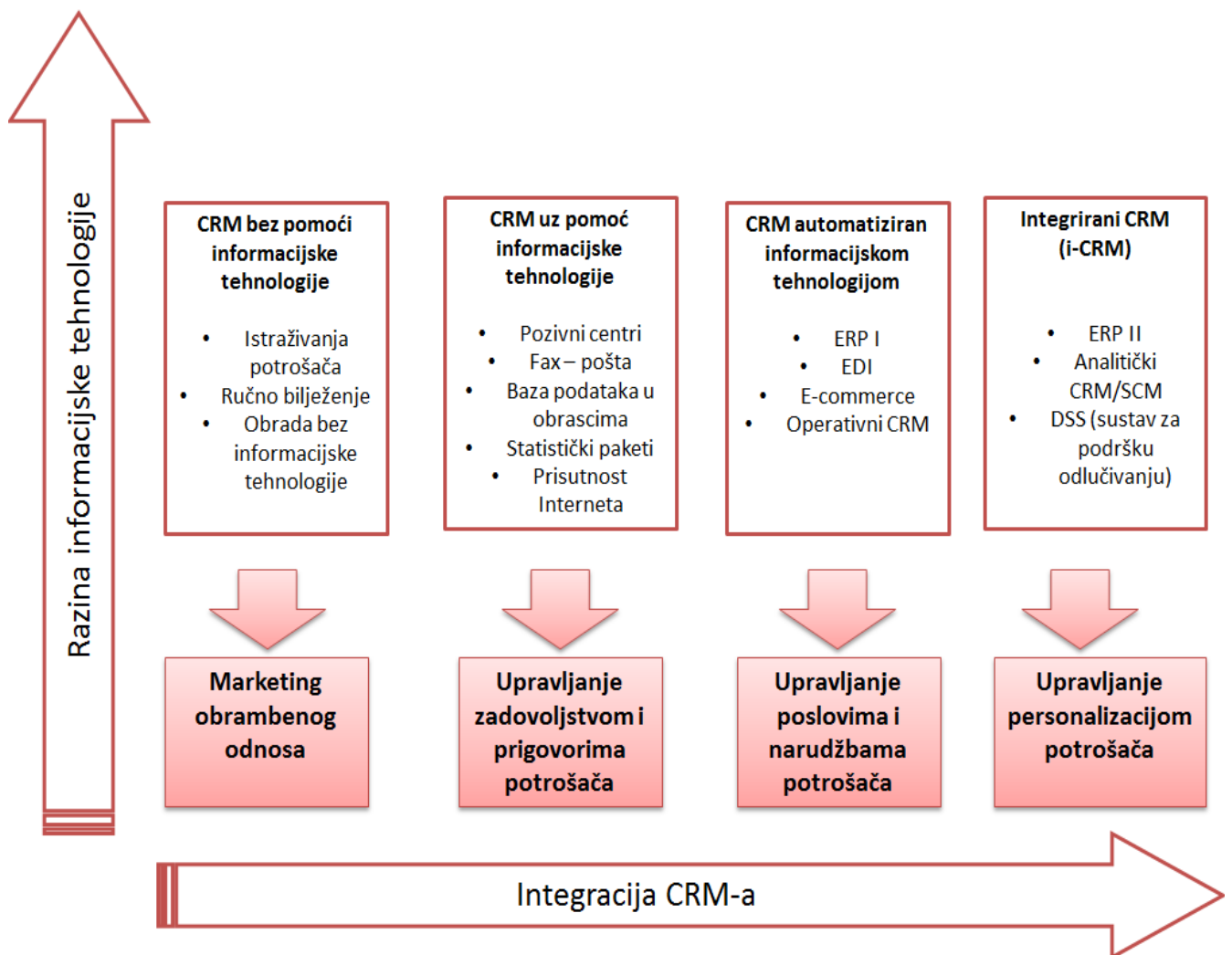
informacijsku podlogu, što svakako podrazumijeva velika ulaganja i poduže vrijeme za izgradnju takvih programskih rješenja te njihovu implementaciju.

Osnovu CRM programskog rješenja čini kvalitetan i konzistentan model transakcijske baze podataka koji je ujedno i temelj za kreiranje skladišta podataka kao osnove za rudarenje podacima kroz čiju je implementaciju moguće osigurati informacijsku superiornost u funkciji marketing-odlučivanja. Kako je tekao razvoj informatičke tehnologije, tako je rasla i važnost CRM-a za uslužna poduzeća.

Prvi CRM programi nastali su već kasnih osamdesetih i ranih devedesetih godina prošlog stoljeća. Oni su bili skupi i neefikasni, a uključivali su standardiziranje i automatiziranje internet procesa koji su bili u funkciji pridobivanja, usluživanja i zadržavanja korisnika. Tada se korisnika promatralo kao stavku kroz koju ostvarujemo profit i ništa više.

U nastavku slika 5 prikazuje vizualni sažetak faza, odnosno stepenica kroz koje prošao CRM u svom razvoju.

Slika 5: Stepenice u razvoju CRM sustava



Izvor: Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C., Stafyla, A.: CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research, Business Process Management Journal, Vol. 9, No. 5, 2003., str. 617-634

U razvitku CRM-a, kronološki se mogu razlučiti četiri etape ili četiri stepenice.<sup>14</sup>

Kao *prva stepenica* u razvoju CRM-a javlja se CRM bez pomoći informacijske tehnologije. U ovoj fazi poduzeća imaju limitiran ili nikakav pristup informacijskim tehnologijama barem što se tiče odnosa s korisnicima te ga karakteriziraju istraživanja potrošača, ručno bilježenje i obrada podataka o korisnicima. Poduzeća se koriste instrumentima menadžmenta znanja (engl. Knowledge Management, KM) povezane s klijentima i najčešće koriste zadovoljstvo korisnika

<sup>14</sup> Meler, M. i Dukić, B.: *Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM)*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007., str. 172

i/ili reklamacije kao sustav podataka koje smatraju korisnim. S tog stajališta može se reći da se radi o marketingu obrambenog odnosa.

*Druga stepenica* jest CRM uz pomoć informacijske tehnologije, a karakteriziraju je centri za pozive, fax, baze podataka s obrascima, statistički paketi te prisutnost interneta. Zapravo se radi o djelomičnom podupiranju CRM-a informacijskim tehnologijama, prvenstveno kao manualnog upravljanja informacijskim tehnologijama kako bi se intenzivirao odnos gospodarskog subjekta s potrošačima i ako bi se mogli analizirati podaci koji se odnose na potrošače. Strategija u to vrijeme nazivala se upravljanje zadovoljstvom i prigovorima kupaca.

*Treća stepenica* razvoja CRM-a predstavlja fazu u kojem je CRM automatiziran informacijskim tehnologijama i naglasak je stavljen na interakciju s korisnikom korištenjem različitih tehnologija poput interneta, telefona ili računala. Napretkom informacijskih tehnologija postaje moguće prikupljanje profila potrošača, praćenje kupčevih navika kupovanja, trendova kupovanja i pružanje interaktivnog servisa.

Poduzeća u toj fazi su web-aktivna, koriste EDI sustav (engl. Electronic data interchange = elektronička razmjena podataka), angažirana su u e-poslovanju i imaju implementiran ERP sustav (engl. Enterprise resource planning) i operativni CRM sustav kojem je cilj optimizacija poslovnih procesa i automatizacija prodajne snage. Procesiranje zahtjeva i narudžbi klijenta te upravljanje klijentovim računom za očekivati je da će biti točno, ažurirano i generalno na visokoj razini efikasnosti.

Završna faza razvoja, ili *četvrta stepenica*, naziva se integrirani CRM (i-CRM), vodeći do personalizacije korisnika i visoke razine usluge i zadovoljstva korisnika. U ovoj fazi poduzeća se koriste sofisticiranim CRM informatičkim sustavima pružajući visoko integrirane back-office, front-office i internetske funkcije. Prema Chattopadhyayu, takvi integrirani CRM softverski sustavi trebali bi biti dovoljno fleksibilni da se prilagode promjenama potreba klijenta prema životnom vijeku produkta te da budu analitički kako bi mogli nadzirati dinamiku preferencije korisnika.

Personalizirani software trebao bi uključivati veći broj tehnika analiziranja kao što su „rudarenje“ (engl. Data mining), kolaborativno filtriranje. U ovoj fazi za očekivati je optimizacija dobavljačkog lanca i analitičke funkcije kroz primjenu web softverskih sustava za podršku donošenja odluka. Stefanou napominje da će to zahtijevati ne samo razmjenu podataka unutar organizacije kako bi fokusirano znanje o korisnicima bilo pristupačno svakom donosiocu

odluke unutar organizacije, nego i razmjena relevantnih poslovnih informacija s korisnicima i poslovnim partnerima s ciljem zadovoljavanja korisnikovih očekivanja, efikasnosti procesa i minimiziranja troškova.

### 2.3. Implementacija CRM sustava

CRM sustav sadrži mnoge funkcionalnosti koje pomažu poduzeću u automatiziranju procesa pružanja konzistentnih i kvalitetnih usluga krajnjem korisniku, zadržavanje već postojećih korisnika te povećanje životnog ciklusa odanosti korisnika. Poduzeća koja nemaju implementirani CRM sustav, najčešće nemaju niti organizaciju mnogih poslovnih procesa koje obavljaju različiti odjeli organizacije. Na taj način se stvaraju redundancije i povišeni troškovi, u vidu nepovezanih i neučinkovitih procesa. Vrlo često se događa da različiti zaposlenici ili različiti odjeli zapravo obavljaju iste procese, što višestruko povećava troškove poduzeća i smanjuje dobit.

Neformalno, odgovorom na jednostavno pitanje "Kako je ovdje raditi?", može se opisati organizacijska kultura nekog poduzeća. Formalno, organizacijska kultura se može definirati kao uzorak zajedničkih vrijednosti i uvjerenja koja pomažu pojedincima da razumiju ponašanje konkretne organizacije i ukazuju im na norme ponašanja u toj organizaciji.<sup>15</sup>

Upravo radi činjenice da CRM ne unapređuje samo vjernost potrošača, već također i interne procese unutar gospodarskog procesa, samoj implementaciji CRM-a prethodi ispunjenje određenih pretpostavki koje gospodarski subjekt mora ostvariti.<sup>16</sup>

1. Čvrsto zajedništvo unutar gospodarskog subjekta u odnosu na postavljenu CRM strategiju.
2. Zaposlenici na svim razinama i u svim organizacijskim jedinicama moraju ažurno prikupljati informacije koje su u funkciji CRM-a.
3. Za CRM treba imati prave informacije i koristiti ih na pravi način.
4. Odnos između vlastitih zaposlenika i potrošača (klijenta) mora biti na što je moguće višoj prijateljskoj razini

---

<sup>15</sup> Buttle, F.: *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*, Elsevier – Butterworth – Heinemann, Burlington 2004., str. 28

<sup>16</sup> Anderson, K. i Kerr, C.: *Customer Relationship Management*, McGraw-Hill Companies Int., 2002., str. 12-14



5. Nije potrebno ulaziti u sofisticiranu tehnologiju, ukoliko je CRM moguće operacionalizirati i na nižoj tehnološkoj razini.

CRM sustavi zahtijevaju analizu, dizajn i implementaciju poslovnih procesa, međusobnih veza i odnosa između poslovnih procesa koji se prepoznaju kao osnovice za kontinuirano poboljšanje kvalitete poslovnih procesa i odnosa s korisnikom. Kako bi se odabrala odgovarajuća primjena CRM sustava, poduzeće mora uzeti u obzir slijedeće elemente:<sup>17</sup>

- Kvalitetan podatkovni model
- Fleksibilna aplikacijska razina
- Automatizacija procesa
- Intuitivno korisničko sučelje

Kako bi se CRM uveo u gospodarski subjekt, nužno je operacionalizirati slijedeći planski proces:<sup>18</sup>

1. Predplanska etapa
2. Koordinacija inicijativa za ustanovljenje CRM-a
3. Procjena potrošača
4. Razvijanje CRM strategije
5. Benchmarking konkurencije
6. Interna procjena
7. Odabir CRM-tehnologije
8. Trening osoblja
9. Provedba
10. Mjerenje CRM-rezultata

Osim usluge potrošaču, za uspješnu provedbu CRM-a od ključnog je značenja i način kako potrošač tu uslugu prihvaća. Ta usluga može se definirati kao zadaća, prije negoli proaktivna prodaja koja uključuje interakciju s potrošačem (osobnu, telekomunikacijsku, poštom). Vrlo je

---

<sup>17</sup>Brodarić, A.: *Faze implementacije i funkcionalosti CRM-a*, 18. Telekomunikacijski forum TELFOR 2010, Beograd, 2010., str. 103

<sup>18</sup>Brink, A. i Berndt, A.: *Customer Relationship Management & Customer Service*, Juta and Co Ltd., Lansdowne 2004., str. 168

bitno da bude oblikovana i izvršena s dva temeljna cilja, a to je operativnom učinkovitošću i zadovoljstvom potrošača.

Budući odnosi potrošača s gospodarskim subjektom uvjetovani su upravo kvalitetom pružene usluge, koju potrošač određuje i vrednuje sam. Isto tako kako bi provedba CRM-a bila uspješna, ona zahtijeva i neke posebne akcije gospodarskog subjekta. Te akcije definiraju se kroz četiri koraka koja su sastavljena u akronim IDIC (*Identify Differentiate Interact Customize*) o kojem se govorilo ranije u drugom poglavlju. Sama identifikacija potrošača omogućava gospodarskom subjektu da napravi selekciju potrošača i usmjeri se onima koji su strateški značajni i za koje vjeruje da mogu pridonijeti uspjehu gospodarskog subjekta, stoga može se reći da identificiranje novih i postojećih potrošača povećava razinu usluge potrošaču. Također samom diferencijacijom između usluga ponuđenih novim i postojećim potrošačima gospodarski subjekt povećava razinu usluge potrošaču.

To se isto tako može postići i aktivnom interakcijom koja se odvija između gospodarskog subjekta i potencijalnih, odnosno postojećih potrošača. Kao četvrti korak akronima IDIC stoji prilagodba proizvoda, usluga i komunikacije. Može se reći da po važnosti ovaj korak prednjači pred drugima. Prilagodba koja se provodi u svrhu osiguravanja zadovoljstva potrošača, od gospodarskog subjekta zahtijeva da svoje proizvode, usluge i komunikaciju prilagodi na način da budu jedinstveni za svakog potrošača ponaosob, i to je ono što svakog potrošača posebno privuče. Kao zaključak, može se reći da se razina usluge povećava ukoliko se iste prilagode sukladno potrebama svakog pojedinačnog potrošača.

Iako mnogi gospodarski subjekti prilikom implementacije CRM-a razrade sve potrebne korake i odrade sve potrebne reorganizacije, javlja se jedna negativna stvar zbog koje u konačnici projekti uvođenja CRM-a propadaju. Zašto? Radi se pogrešci koju gospodarski subjekti naprave pri prepoznavanju najvažnije sastavnice CRM-a, a to je precizna informacija o potrošačima.

Upravo loše informacije i podaci o postojećim i potencijalnim potrošačima su prvi razlog zašto CRM ne uspijeva. Razlog tome je činjenica što su potrošači dinamična stavka u jednom poslovnom procesu, a isto tako i informacije o njima. Potrošači su skloni mijenjanju navika i potreba u svom životu u skladu sa fazama kroz koje prolaze. Životni ciklus kroz koji određena osoba prolazi je razlog zašto u određenim dijelovima života treba određenu uslugu ili proizvod. Potrošači mijenjaju mjesto boravka, stječu određena zanimanja, mijenjaju radna mjesta, vjenčavaju se i razводе te u skladu s time mijenjaju proizvode i usluge koje koriste. Bitno je da

prije implementacije CRM-a gospodarski subjekt zna tko su njegovi potrošači, koja je njihova vrijednost, što oni kupuju, gdje su locirani i, kao jedno od najvažnijih, putem kojih kanala žele interaktivno djelovati s gospodarskim subjektom.

No to nije jedina pogreška koja se javlja prilikom implementacije CRM sustava, u nastavku slijedi još nekoliko najčešćih pogrešaka poduzeća koje su često izravan uzrok neuspješnim implementacijama:<sup>19</sup>

- **Implementacija CRM-a prije određivanja strategije prema korisnicima** – ulazak u implementaciju CRM-a bez konsenzusa unutar poduzeća o tome koju poslovnu strategiju prema korisnicima CRM treba podržavati, jest poput odlaska na put bez znanja odredišta. U tom je slučaju vjerojatnost neuspješne implementacije vrlo velika.
- **Implementacija CRM-a prije pripreme organizacije i zaposlenika na promjene koje donosi** – ukoliko zaposlenici i organizacijska kultura tvrtke nisu spremni na prihvaćanje CRM-a, tada bez obzira na kvalitetu tehnološkog rješenja ono neće biti prihvaćeno i korišteno te će stoga rezultat implementacije biti porazan. CRM forum istraživanje iz 2001. pokazalo je da menadžeri smatraju da je u 87% slučajeva, razlogom neuspješne implementacije upravo nedostatak adekvatnog upravljanja promjenama (eng. change management) unutar organizacije.
- **Pretpostavka da je više tehnologije bolje** – tehnologija jest sredstvo i akcelerator za implementaciju CRM-a, ali je najbitnije kako i za koju svrhu je ona iskorištena. Veličina tehnološkog rješenja i investicije ne mora nužno biti proporcionalna s finalnom funkcionalnošću rješenja.
- **Propust definiranja metrike uspješnosti** – ako metrika uspješnosti nije jasno definirana, tada ne možemo ni znati da li je CRM implementacija uspješna ili ne. Ako se u početku odredi previše ciljeva koje bi budući CRM sustav trebao ispuniti, velika je vjerojatnost da niti jedan od njih neće biti ispunjen zbog nedostatka fokusa i predanosti ispunjenju jednom ili nekoliko jasno definiranih i lako mjerljivih ciljeva.

---

<sup>19</sup> Dyche, J.: *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Pearson Education, Corporate Sales Division, USA, 2002., str. 256-258

- **Nagle ASP odluke** – mnoga poduzeća ne provedu adekvatnu evaluaciju za i protiv parametara za implementaciju putem ASP-a te stoga zanemare neke prednosti ili mane CRM implementacije putem ASP-a.
- **Propust redizajna poslovnih procesa** – CRM mora biti viđen kao alat putem kojeg se vrši dizajn poslovnih procesa iz perspektive korisnika, pa makar to značilo potpuno napuštanje trenutnih poslovnih procedura i poslovnih procesa poduzeća. Cilj je ostvariti što efikasnije poslovne procese koji maksimalno udovoljavaju potrebama korisnika, a ne biti opterećen postojećim poslovnim praksama poduzeća.
- **Nedostatak integracije podataka** – nalaženje, prikupljanje i konsolidacija podataka iz svih korporativnih informacijskih sustava, često je prepreka CRM implementaciji. To posebice znaju otežati zastarjeli legacy informacijski sustavi iz kojih je potrebno vući određene informacije o korisnicima i poslovanju poduzeća. Najčešće se takvi problemi rješavaju prebacivanjem takvih podataka u data warehouse ili uz upotrebu middlewarea koji služi kao posrednik u prijenosu podataka između poslovnih aplikacija.
- **Viđenje CRM-a kao jednokratnog projekta** – ako CRM implementacija i završi uspješno, a nakon nje ne postoji predanost stalnom unapređenju CRM sustava i poslovnih procesa, budućnost CRM-a je osuđena na neuspjeh, jer se CRM mora stalno mijenjati i prilagođavati tržištu te promjenjivim potrebama i zahtjevima korisnika.
- **Neadekvatna podrška sponzora** – uz nepostojanje adekvatne podrške sponzora koji može pomoći u svim potencijalnim problemima pri implementaciji i koji će staviti CRM na vrh korporativnih prioriteta, CRM inicijativa ima vrlo malo izgleda za uspjeh.
- **Izgradnja odnosa s korisnicima koji to ne žele** – ako poduzeće identificira visoko vrijedne korisnike, a oni ne žele da ih se stalno zove i kontaktira, poduzeće to mora poštovati, jer će u protivnom efekt biti kontraproduktivan. Cilj CRM-a treba biti izgradnja bliskog odnosa s vrijednim korisnicima koji to žele.

Zadatak je managementa da oblikuje CRM strategiju na svim razinama, uključujući ljude, poslovne procese, organizacijsku strukturu i tehničku infrastrukturu. Uz to svakako je bitno da gospodarski subjekt stavi sebe u ulogu potrošača i nauči gledati stvari njegovim očima, te u konačnici i otkrije što potrošač zapravo želi. Upravo to stjecanje znanja ključno je za svaku CRM strategiju.

Znanje se stječe prikupljanjem informacija te sukladno tomu gospodarski subjekti dužni su kreirati bazu podataka o potrošačima. Izgradnju baze podataka predstavlja proces modeliranja, ažuriranja, održavanja i korištenja baze podataka. Poslovna baza podataka relevantan je izvor podataka za marketing odlučivanje kroz proces iznalaženja svih relevantnih informacija kupnji potrošača/korisnika i njihovog sjedinjavanja s drugim informacijama o potrošačima u svrhu definiranja budućih marketing-programa i kontakata s potrošačima.<sup>20</sup>

Bitno je razlučiti da imati bazu podataka ne znači imati CRM-strategiju, međutim isto tako bez kvalitetne i ažurirane baze podataka nema dobre CRM-strategije. Može se zaključiti da su temelj CRM-a informacije o potrošačima te svaka etapa u CRM-procesu i svako načelo CRM-pristupa traži opipljive podatke o potrošačima. Kako bi se CRM mogao primijeniti na razini cjelokupnog gospodarskog subjekta, informacije koje ono posjeduje moraju biti konzistentne, pouzdane i u iskoristivom obliku.

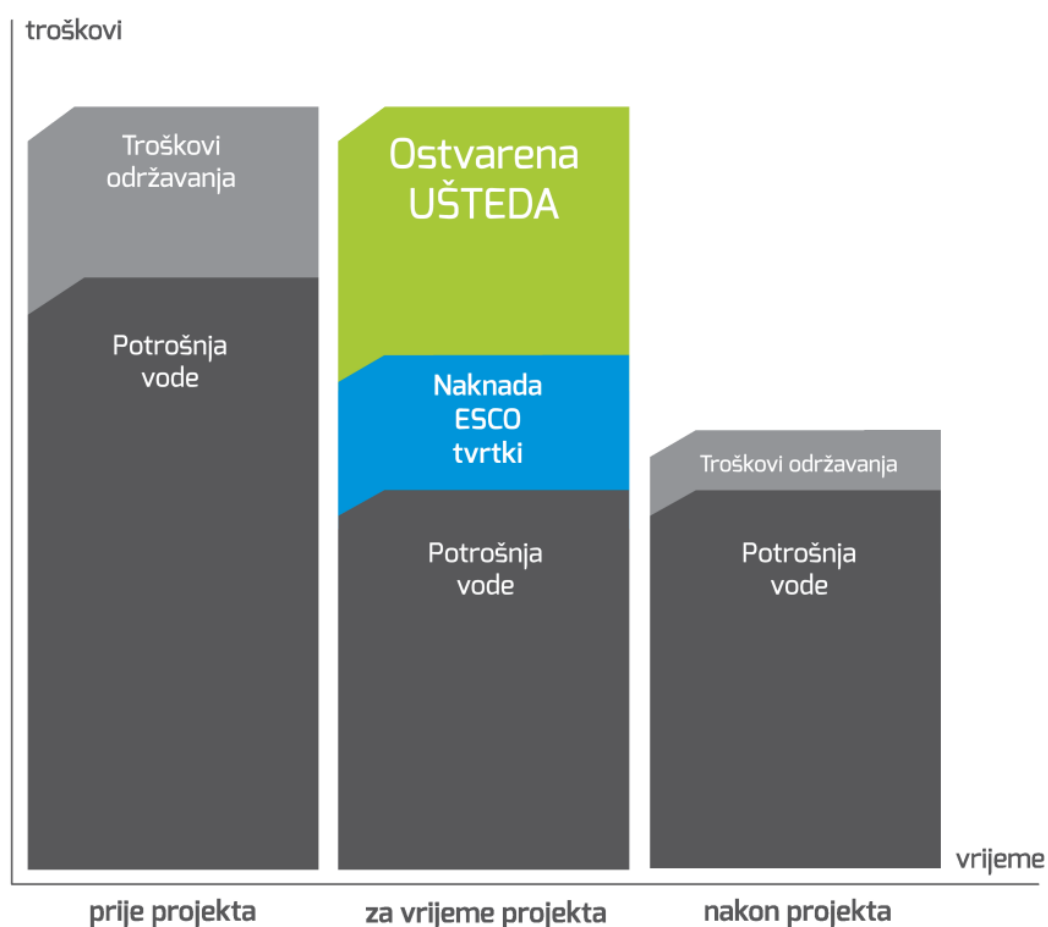
---

<sup>20</sup> Meler, M. i Dukić, B.: *Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM)*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007., str. 187

### 3. PREDSTAVLJANJE PODUZEĆA RUDAN

Poduzeće Rudan d.o.o. osnovano je 1994. godine. Osnovna mu je djelatnost racionalizacija potrošnje energenta prema modelu ESCO/WASCO te optimizacija, nadzor i ugradnja sustava za daljinski nadzor potrošnje. ESCO dolazi od engleske skraćenice za Energy Service Company, a WASCO od Water Service Company i označava poslovni model prema kojemu poduzeće potpuno samostalno financira projekt uštede vode, a naplaćuje se isključivo iz dijela uštede koju ostvari u određenom broju godina.

Slika 6: Prikaz financijskih troškova prije, za vrijeme i nakon provođenja ESCO projekta



Izvor: <http://www.rudan.com/esco/esco> (svibanj, 2016.)

Tako poduzeće preuzima sav rizik provedbe projekta, a klijent novac koji bi inače potrošio za projekt racionalizacije potrošnje može preusmjeriti u svoj osnovni biznis. Klijenti su im najveća hrvatska brodogradilišta (Luka Rijeka, Uljanik, 3. maj, Brodotrogir, Brodosplit), velika turistička poduzeća (Istraturist, Adris grupa, Riviera Holding, NP Brijuni), velika komunalna

društva, Coca-Cola, Bauhaus, Metro, Badel i mnogi drugi.<sup>21</sup> Da bi zaokružilo svoju ponudu i pružili potpunu uslugu, poduzeće Rudan d.o.o. ima i odjel koji se bavi ugradnjom i servisiranjem ugostiteljske opreme, klimatizacije te svih strojarskih i elektroinstalacija u industriji. Dobitnik je više priznanja, od kojih je najvažnija Zlatna kuna HGK kao najbolje malo poduzeće u Istarskoj županiji za 2005. godinu. Protekle dvije godine poduzeće je razvijalo projekte uštede vode i u drugim velikim sustavima poput bolnica, rafinerija, raznih proizvodnih poduzeća, željeznice i sl. Rudan d.o.o. s optimizmom gleda u budućnost. Njegova je misija učinkovitim upravljanjem i primjenom novih tehnologija postati vodeće poduzeće u uštedi energenata u Hrvatskoj. Osim znatne uštede klijentima pridonosi i globalnom očuvanju prirodnih resursa i zaštiti okoliša.

### **3.1. Opći podaci o poduzeću**

Rudan d.o.o. je vodeće poduzeće u Republici Hrvatskoj u području uštede vode prema ESCO modelu. Danas posluje na području cijele Hrvatske sa sjedištem u Žminju te poslovnim jedinicama u Zagrebu, Rijeci i Splitu te zapošljava 48 djelatnika. Vizija im nije na tome stati, već planiraju daljnje širenje kroz otvaranje novih poslovnih jedinica. Trajna orijentacija prema klijentu misao je vodilja kojom je tvrtka posljednjih 20 godina postala ugledna i prepoznatljiva na tržištu. Prisutni su na društvenim mrežama Facebook, LinkedIn, Twitter te imaju i svoju web stranicu te sve to koriste kao način na koji bi komunicirali sa svojim korisnicima.

---

<sup>21</sup><http://www.rudan.com/lider-profil-poduzeca-rudan-d-o-o-113> (travanj, 2016.)

Slika 7: Web stranica poduzeća Rudan d.o.o.

**rudan**  
UČINKOVITO UPRAVLJANJE ENERGIJAMA

0800 40 00 44  
Prijavi se u Aquecontrol |

Početna | O Rudanu | ESCO | Naše usluge | Sektori | Informacijski centar | Kontakt

## Energo Monitor

Energo Monitor je računalno-poslovni sustav za energetske učinkovito praćenje potrošnje vode i energenata a kojeg su razvili djelatnici tvrtke.

[Više informacija](#)

**Najnovije vijesti** (povijest)

**Suradnja između tvrtke Rudan d.o.o. i Politehnik Pula**

Prenosimo vijest sa portala Regional Express o suradnji tvrtke Rudan i Politehnik Pula.

[Čitaj dalje >>](#)

**Sustavno gospodarenje energijom u skladu sa ISO 50001 certifikatom**

Tvrtka Rudan d.o.o. jedna je od vodećih tvrtki na području energetske učinkovitosti u RH, a još je 2000. godine provela prvi ESCO projekt u državi. Kroz 20 godina postojanja tvrtka je pomicala granice znanja, tehnologije i inovacije te je ove godine certificirana po ISO 50001 standardu - sustav za upravljanje energentima.

[Čitaj dalje >>](#)

**"Energetska učinkovitost je niz isplaniranih i provedenih mjera čiji je cilj korištenje najmanje moguće količine energije, a da razina udobnosti i stopa proizvodnje ostanu očuvane."**

**Energo Monitor**

Energo Monitor (ekran) se postavlja na frekventne punktove unutar tvrtke. Učinkovito upravljanje energentima je prepoznato kao jedna od najvažnijih tema poslovnog svijeta u kojem postaje bitno poslati poruku korisnicima, partnerima i zaposlenicima o ekološkoj osviještenosti tvrtke.

Energo Monitor je nastao iz potrebe klijenata da prate i pokažu rezultate učinkovitog upravljanja energentima u modernom, jasnom i atraktivnom obliku.

Svaki se Energo Monitor može dizajnirati i programirati individualno, ovisno o potrebama i željama klijenta.

[Čitaj dalje >>](#)

**Pretvorite potencijalni trošak u investiciju**

Za sustavno gospodarenje energijom, dodatne mjere uštede i optimizaciju energetske mreže Rudan svojim korisnicima nudi sustav za upravljanje i uštedu energenata i vode.

Iskusni inženjeri i zaposlenici, koristeći suvremeno znanje u području energetske učinkovitosti, naći će efikasno i isplativo rješenje za vašu tvrtku.

[Čitaj dalje >>](#)

**Detekcija propuštanja - istraživanje gubitaka vode**

Kod incidentnih situacija i potencijalno velikih gubitaka u vodoopskrbnom sustavu potrebno je brzo pronaći točke propuštanja te ih kvalitetno sanirati. Rudan već 20 godina pruža usluge istraživanja gubitaka vode i hitnih intervencija.

U sklopu tvrtke Rudan djeluje zaseban odjel za detekciju gubitaka vode. Djelatnici su posebno educirani i opremljeni suvremenom opremom. Pružaju brze i učinkovite usluge.

[Čitaj dalje >>](#)

© 2014. Rudan d.o.o. Žrnjini

Rudan d.o.o. | Š. Ruđer 11/1, 52241 Žrnjini | Tel: 052 945 300 | Fax: 052 914 232 | OIB: 64437559226 | OIB: 6592927 | IBAN: HR92404001100728300 | Temeljni kapital: 1.027.600,00 kn  
Uspisan u Općini | Trgovački sud u Rijeci - ibrane služba u Paznu | OIB: 340116501 | Upravitelj: Gradivo Rudan

Početna | Sitemap | Povratak na vrh

Izvor: <http://www.rudan.com/> (svibanj, 2016.)

Na slici 7 prikazana je web stranica poduzeća Rudan. Na stranici je vidljiv naziv poduzeća, istaknut je logo i cijela stranica je uređena da prevladavaju kućne boje poduzeća. Istaknute su na početnoj stranici najvažnije vijesti i novosti. Sama stranica nudi mnogo informacija i sve je to način na koji poduzeće Rudan komunicira sa svojim korisnicima, sadašnjim, ali i onim budućim. Obraća se pažnja na to da vijesti budu uvijek ažurirane, a objavljene informacije točne.



Slika 8: Facebook profil poduzeća Rudan d.o.o.

**Rudan d.o.o.**  
Energy/Utility

Call Now Like Message

Timeline About Photos Reviews More

Energy/Utility · Zminj  
5.0 ★★★★★

Search for posts on this Page

567 people like this  
Vinka Ivanišević and Jelena Tenčić

3 people have been here

Invite friends to like this Page

5.0 of 5 stars · 7 reviews  
View Reviews

ABOUT

9. rujan 1/H Zminj Save

052 845 500

Ask for Rudan d.o.o.'s hours

<http://www.rudan.com/>

Impressum [?]

PHOTOS

1000 NAJVEĆIH

Status Photo / Video

Write something on this Page...

Rudan d.o.o. shared Regional Express's post  
June 2 at 12:16pm · 🌐

Prenosimo vijest sa Regional Expressa

REGIONAL EXPRESS in Pula, Croatia.  
June 1 at 2:05pm · 🌐 Like Page

Politehnika Pula - u tijeku su upisi ...

Politehnika Pula usko surađuje s vodećim istarskim gospodarstvenicima  
Upišite se i osigurajte si budućnost...  
REGIONALEXPRESS.HR

Like Comment Share

6

Write a comment...

Izvor: <https://www.facebook.com/rudan.ESCO/?fref=ts> (lipanj, 2016.)

Na slici 8 prikazan je facebook profil poduzeća Rudan. On predstavlja još jedan način komunikacije sa svojim korisnicima i promocije za samo poduzeće. Danas kada je popularnost društvenih mreža na vrlo visokoj razini vrlo je korisno za poduzeće da bude prisutno na takvim lokacijama. U potpunosti je besplatno za poduzeće, a višestruke su korisnosti takvog načina oglašavanja i promoviranja. Osim toga, Facebook je danas jedna od najpopularnijih društvenih mreža s najviše korisnika i tom svojom titulom svakako privlači i velik broj oglašivača, odnosno promotivnih poruka. Vrlo je bitno iskoristiti sve prednosti koje Facebook profil nudi, no međutim valja obratiti pozornost i na njegove nedostatke koji nikako nisu zanemarivi.

Slika 9: LinkedIn profil poduzeća Rudan d.o.o.

**LinkedIn** What is LinkedIn? Join Today Sign In

**Rudan d.o.o. Žminj**  
Environmental Services  
11-50 employees  
131 followers Follow

**Home**

**Rudan d.o.o. Žminj Showcase Page**

**Rudan d.o.o. Žminj**  
Environmental Services  
11-50 employees

**AQUACONTROL - Sustav za nadzor potrošnje energije i vode**  
4 followers  
Follow

**People Also Viewed**

**LIDER** **SAN.MAR**

**SCANDOLA** **RSU**

**CORP2IN** **ENER-Y BRANDING CONFERENCE**

**Rudan d.o.o. Žminj Showcase Page**

**Rudan**

**AQUACONTROL - Sustav za nadzor potrošnje energije i vode**  
Environmental Services · 4 followers  
Follow

Rudan Ltd is the ESCO company that was established in 1994 by Mr. Graciano Rudan. The core business of the company is energy efficiency, rationalization of energy consumption through ESCO model and installations of metering systems for energy consumption. ESCO comes from the English abbreviation for Energy Service Company and marks the business model where the ESCO company completely finances energy or water saving projects, and is paid only from the part of savings, which is achieved through a defined number of years. This means that the company takes on all the risks surrounding the project implementation. Our USP is that we implement all solutions in-house, as we have a facility management department. Our clients are the largest Croatian shipyards (Uljanik, 3. Maj, Brodotrogir, Brodosplit, BK Kraljevica), the Port of Rijeka, Croatian Railways, large hotel chains (Istraturist, Adris group, Riviera Holding, NP Brijuni), large municipal companies (Coca Cola, Bauhaus, METRO, Badel) and many others. In 2005, 2010 and 2012 we were declared by the Croatian Chamber of Economy as the best small company in Istria, Croatia. In 2008 we introduced the quality system ISO 9001:2008 for the effective management of energy sources and since 2009 we have been members of the International Water Association (IWA). In 2014, Rudan Ltd gained ISO 50001 certificate for Energy management, and now the company provides energy management solutions and preparation for gaining certificate to clients as well. The headquarters of the company are in Žminj, Istria, with branch offices in Zagreb, Split and Rijeka. Company employs 47 full-time employees, 37% of which are highly educated. In October 2014 Rudan Ltd opened first passive business building in Croatia, where all the newest technologies and solutions for energy efficiency are implemented. The building, now head office building of Rudan Ltd, was opened by the president of the Republic of Croatia, Dr. Ivo Josipović.

**Specialties**  
ESCO projects, energy and water savings, energy efficiency projects, telemonitoring systems of energy consumption

<b>Website</b> http://www.rudan.com	<b>Industry</b> Environmental Services	<b>Type</b> Privately Held
<b>Headquarters</b> 9. rujan 1/H Žminj, HR-52431 Croatia	<b>Company Size</b> 11-50 employees	<b>Founded</b> 1994

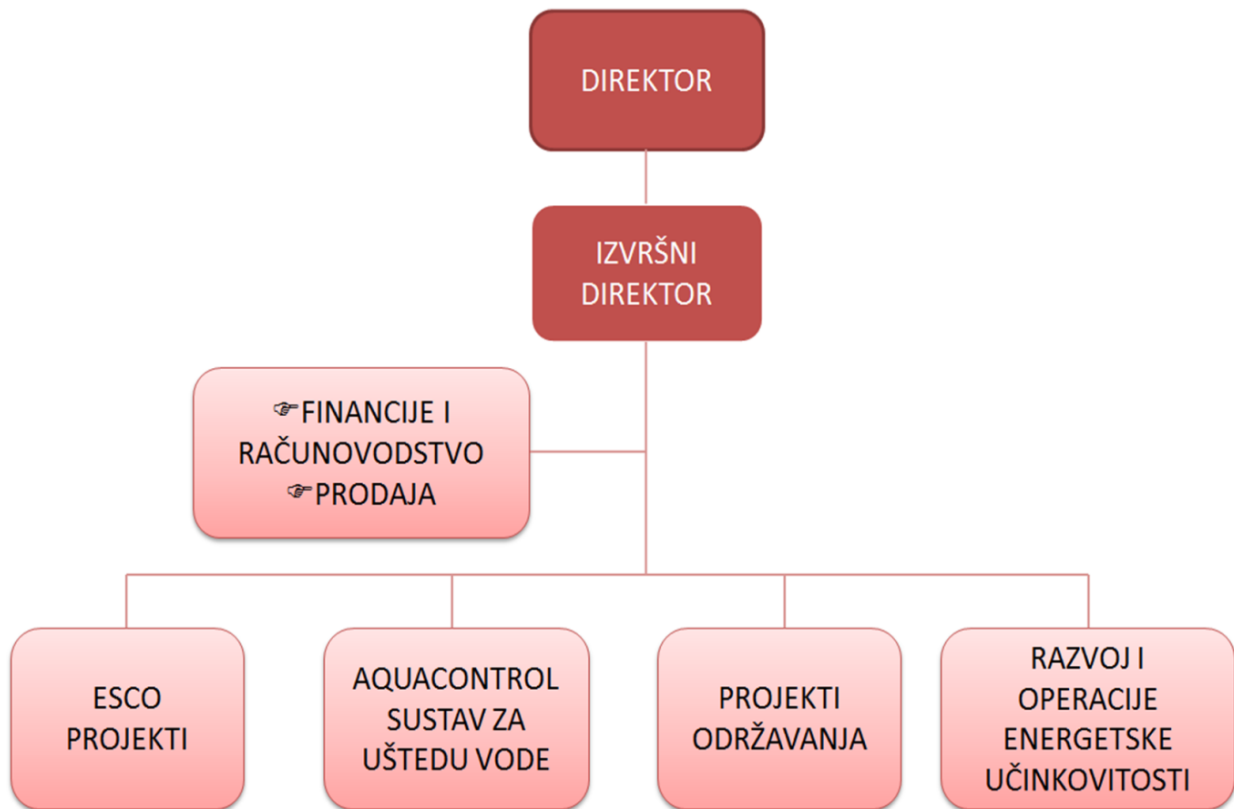
Izvor: <https://www.linkedin.com/company/rudan-d-o-o-minj> (lipanj, 2016.)

Na slici 9 prikazan je LinkedIn profil poduzeća. Osim na Facebook-u, poduzeće je prisutno i na najvećoj poslovnoj mreži što je vrlo korisno budući da se njihovo poslovanje odvija upravo na poslovnom tržištu sa drugim poslovnim organizacijama. Zastupljenošću na gotovo svim najvažnijim društvenim mrežama današnjice poduzeće Rudan šalje poruku da je u korak s vremenom te da s lakoćom prati trendove u poslovnom svijetu koji se nameću.

Poduzeće je centralno uređeno, što znači da ima organizaciju u kojoj se rukovođenje i upravljanje poslovima ili čitavim poduzećem usredotočuje na vrh hijerarhijski utvrđene organizacijske strukture te svako mjesto u ovakvoj organizaciji ima točno utvrđene zadatke i odnose nadređenosti i podređenosti. Podijeljeno je na ukupno četiri odjela, a to su: odjel razvoja i operacija energetske učinkovitosti, odjel održavanja, odjel ESCO projekata, odjel energetskih obnova i turizam.

Uz to postoji odjel financija i računovodstva te odjel prodaje koji u svojoj funkciji vodi i marketing poduzeća Rudan. U nastavku je prikazana organizacijska struktura poduzeća u izradi autora ovog diplomskog rada. Riječ je o projektnoj organizacijskoj strukturi. Ona ima karakteristike fleksibilne organizacije sposobne brzo se prilagoditi promjenama u tehnologiji i zahtjevima okoline organizacije. Polazi od ideje kako je potrebno skupiti na jednom mjestu najsposobnije ljude da bi se riješio neki složeni zadatak, u određenom vremenu, uz određene troškove i uz traženu kvalitetu obavljenog rada.

Slika 10: Organizacijska struktura poduzeća Rudan d.o.o.



Izvor: Izrada autora

Ulaganjem u obnavljanje i optimiziranje infrastrukture, uvođenjem tehnoloških inovacija i racionaliziranjem potrošnje u poslovnim procesima, poduzeće ostvaruje značajne uštede potrošnje energenata, a financijske efekte dijeli s klijentima. Stalnim ulaganjem u ljudske potencijale i tehnička rješenja, poduzeće je uspješno razvilo kapacitete u području energetske učinkovitosti. Rudan d.o.o. sustavno i redovito provodi istraživanje tržišta te su dobro upoznati sa svojom konkurencijom. Iako direktnog konkurenta na području uštede vode nemaju, u ostalim smjerovima energetske učinkovitosti najveću konkurenciju im predstavljaju poduzeća HEP ESCO, RITEH i Eltec Petrol.

Energetska učinkovitost je niz isplaniranih i provedenih mjera čiji je cilj korištenje najmanje moguće količine energije, a da razina udobnosti i stopa proizvodnje ostanu sačuvane. Može se opisati i kao sustavno gospodarenje energijom, a primjenjiva je u svim prostorima, tvrtkama i domaćinstvima.

Poduzeće posjeduje međunarodne certifikate ISO 9001 – Sustav upravljanja kvalitetom i ISO 50001 – Sustav upravljanja energijom te se razvija u skladu sa najnovijim tržišnim trendovima

i zakonskim regulativama.<sup>22</sup> Rudan d.o.o. sa svojim klijentima razvija dugoročan partnerski odnos. Učinkovitim upravljanjem energentima i kvalitetnim energetske rješenjima pouzdan je partner u smanjenju troškova energenata te tako ostvarivanjem značajnih financijskih ušteda klijentima doprinosi i njihovom poslovnom uspjehu.

ESCO (Energy Service Company) je poslovni model u kojem ESCO poduzeće ulaže vlastita sredstva, radnu snagu i tehnologiju u energetske učinkovitost klijenta, a zauzvrat se naplaćuje iz dijela ostvarene uštede. Realizaciju prvog ESCO projekta u RH započelo je 2000. godine upravo poduzeće Rudan. Kod ESCO projekata poduzeće Rudan d.o.o. preuzima kompletnu brigu oko funkcionalnosti sustava što znači da u potpunosti nestaju troškovi održavanja, troškovi djelatnika uposlenih na održavanju, troškovi usluga vanjskih firmi koje saniraju štete i slično. Do sada je poduzeće Rudan d.o.o. svojim klijentima uštedjelo više od 400 milijuna kuna na troškovima vode.

Kod projekta energetske učinkovitosti svakom klijentu pristupa se individualno. Proces uključuje analizu stanja, detektiranje potrebnih ulaganja, predlaganje učinkovitih rješenja, implementaciju i održavanje. Svi procesi u provedbi projekata su u skladu sa ISO 50001 certifikatom koji je međunarodni standard za učinkovito upravljanje energentima. Klijentima se pruža podrška kroz edukaciju i savjetovanje, a prema potrebi i u pripremi za certificiranje.

Učinkovito upravljanje energentima je prepoznato kao jedna od važnijih tema poslovnog svijeta u kojem postaje bitno poslati poruku korisnicima, partnerima i zaposlenicima o ekološkoj osviještenosti poduzeća. Energo Monitor je nastao upravo iz potrebe klijenata da prate i pokažu rezultate učinkovitog upravljanja energenata u modernom, jasnom i atraktivnom obliku. Svaki se Energo Monitor može dizajnirati i programirati individualno, ovisno o potrebama i željama klijenta. Usklađen je sa certifikatom 50001 te je najbolji kanal za aktivno promicanje energetske učinkovitog gospodarenja energentima.

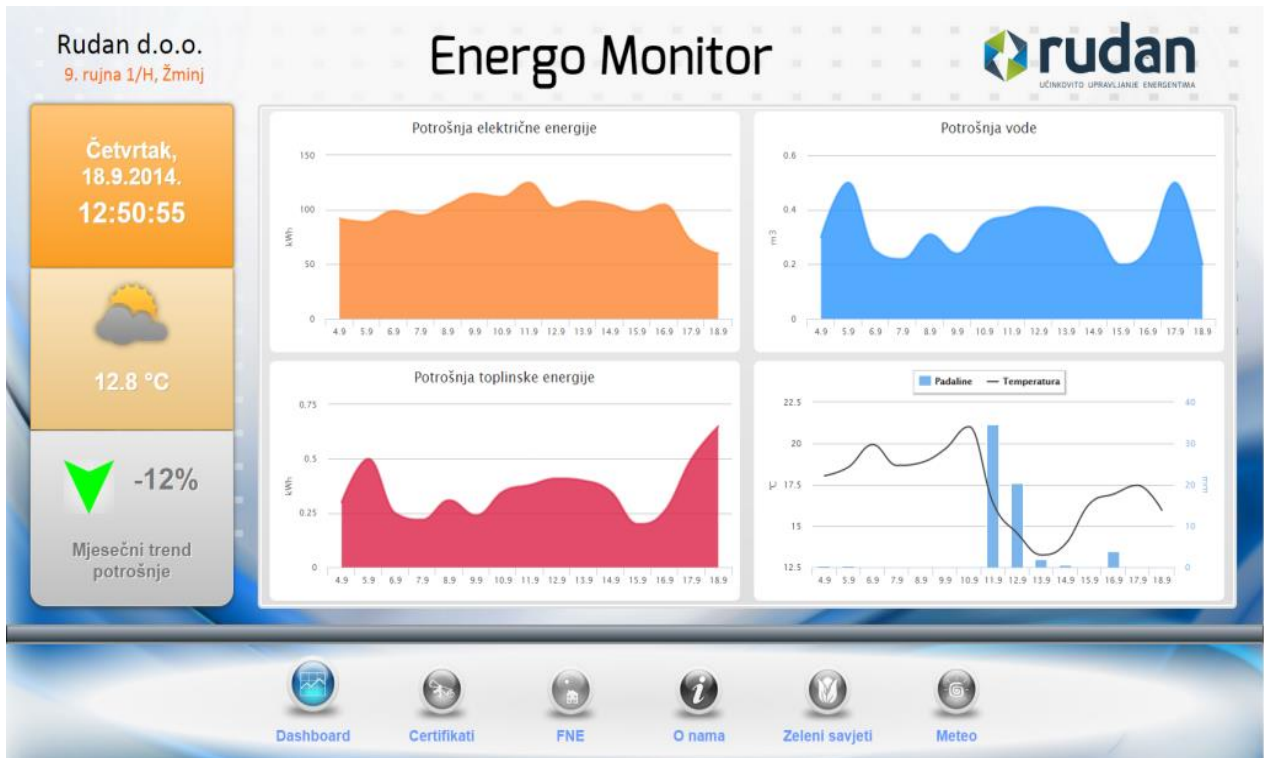
Usluga Energo Monitora obuhvaća sve funkcionalnosti aplikativnih rješenja za nadzor potrošnje – Aquacontrol i EnRu Control, pregled i upravljanje potrošnjom energenata u objektima poduzeća, planiranje potrošnje energenata – budžetiranje, olakšano planiranje i donošenje odluka o mjerama energetske učinkovitosti, informiranje o ključnim pokazateljima uspješnosti provedenih mjera energetske učinkovitosti u objektima poduzeća, podršku kod edukacije zaposlenika o važnosti gospodarenja energentima, sredstvo komunikacije s

---

<sup>22</sup><http://www.rudan.com/rudan-d-o-o/zasto-smo-drugaciji> (travanj, 2016.)

klijentima, alat za mjerenje i verifikaciju provedbe projekta energetske učinkovitosti sukladno IPMVP (International Performance Measurement and Verification Protocol) te moguće korištenje u reklamne svrhe i za potrebe odnosa s javnošću. Energo Monitor (ekran) se postavlja na frekventne punktove unutar tvrtke. U nastavku slika 6 prikazuje Energo monitor postavljen u poslovnici u Žminju.

Slika 11: Energo Monitor



Izvor: <http://www.rudan.com/usluge/nadzor-potrosnje-energenata/energo-monitor> (svibanj, 2016.)

Osim toga Rudan d.o.o. posjeduje i aplikativno rješenje za prikupljanje, nadzor i obradu podataka o potrošnji vode nazvan Aquacontrol. Korištenjem znanja i iskustva svojih inženjera i zaposlenika, poduzeće je sposobno ponuditi učinkovita rješenja za racionalizaciju i optimizaciju potrošnje vode. Na temelju prikupljenih podataka o trenutnom stanju i primjenom Aquacontrol metodologije stručni tim kontinuirano prati i savjetuje klijenta o konkretnim aktivnostima, a što u konačnici dovodi do značajnih ušteda u potrošnji vode.

Ovo specijalizirano aplikativno rješenje omogućava kompletnu kontrolu i upravljanje nad potrošnjom vode. Zatim, EnRu Control predstavlja aplikativno rješenje za prikupljanje, nadzor i obradu podataka o potrošnji svih energenata i vode. Sustav omogućava kompletnu kontrolu i

upravljanje nad potrošnjom, a pravilnim korištenjem može dovesti do značajnih ušteda u potrošnji energenata i vode. Za sustavno gospodarenje energijom, dodatne mjere uštede i optimizaciju energetske mreže Rudan svojim korisnicima nudi "Sustav za upravljanje i uštedu energenata i vode". Iskusni inženjeri i zaposlenici, koristeći suvremeno znanje u području energetske učinkovitosti, naći će efikasno i isplativo rješenje za bilo koje poduzeće.

Kod incidentalnih situacija i potencijalno velikih gubitaka u vodoopskrbnom sustavu potrebno je brzo pronaći točke propuštanja te ih kvalitetno sanirati. Rudan već 20 godina pruža usluge istraživanja gubitaka vode i hitnih intervencija. U sklopu poduzeća djeluje zaseban odjel za detekciju gubitaka vode. Djelatnici su posebno educirani i opremljeni suvremenom opremom. Pružaju brze i učinkovite usluge na području cijele Hrvatske.

Osim stručnjaka koji rade na projektiranju i razvoju sustava za učinkovito upravljanje energentima, dio poduzeća Rudan d.o.o. se već godinama uspješno bavi održavanjem ili facility managementom (tako zvanim Hard Facility Management). Poduzeće ima sklopljene ugovore o pružanju usluga s velikim grupacijama (lanci hotela i restorana), nizom privatnih poduzeća (svih veličina) kao i javnim ustanovama (škole, bolnice, vrtići i drugo).

Održavanje ili facility management uključuje poslove poput: održavanja rashladnih i klima uređaja, projektiranje i održavanje sustava grijanja, ugradnja i održavanje vodovodnih i plinskih instalacija, održavanje strojarskih instalacija i elektroinstalacija, projektiranje i uvođenje daljinskog sustava nadziranja, održavanje ugostiteljske opreme i drugo.

### **3.2. Povijesni razvoj poduzeća**

Godine 1994. Graciano Rudan, direktor i vlasnik osnovao je poduzeće Rudan d.o.o. koje se u početku bavilo održavanjem i servisiranjem rashladne opreme. Već 1998. godine proširena je djelatnost na područje strojarske energetike. Provedba prvog ESCO projekta započinje šest godina nakon osnivanja poduzeća, 2000. godine. Projekt uštede vode u Brodogradilištu "Uljanik" bio je zapravo prvi ESCO projekt u Republici Hrvatskoj te su njime ostvareni značajni efekti u energetske učinkovitosti. Rudan d.o.o. je ubrzo postao lider na hrvatskom tržištu u području uštede vode prema ESCO modelu.

To je prepoznala Hrvatska gospodarska komora te je 2006. godine dodijelila priznanje „Zlatna kuna“ za najuspješnije malo poduzeće u Istri u 2005. godini. Poduzeću je dodijeljen i status "Gazela 2007. godine" hrvatskog gospodarstva. Poduzeće danas svojim klijentima nudi rješenja za sustavno gospodarenje energijom i vodom, odnosno uspješno provodi projekte uštede energije i vode. Smanjujući troškove svojim klijentima, a naplaćujući se iz dijela ostvarene uštede, Rudan zapravo doprinosi i razvoju svojih klijenata. 2008. godine uveden je certifikat ISO 9001- Sustav upravljanja kvalitetom.

Poduzeće je krajem godine zapošljavalo 28 djelatnika. Zatim 2010. godine po drugi put u 3 godine dobitnik je "Zlatne kune" za najuspješnije poduzeće u Istri za 2009. godinu. U 2012. godini ostvaren je značajan razvoj i jačanje kapaciteta u području energetske učinkovitosti. Poduzeće je intenziviralo zapošljavanje visoko obrazovanih stručnjaka raznih profila te se ubrzo istaknulo na tržištu u području nadzora i upravljanja svim energentima kao i provođenju projekata energetske učinkovitosti.

Poduzeće je krajem godine zapošljavalo 39 djelatnika. 2013. godine implementiran je ISO 50001 certifikat – Sustav upravljanja energentima. Poduzeće je te godine po treći put dobilo priznanje „Zlatna kuna“ za najuspješnije malo poduzeće u Istri za 2013. godinu. Povodom 20. obljetnice uspješnog poslovanja Rudan d.o.o. upriličio je otvorenje pasivne poslovne zgrade – prve u Hrvatskoj. 2014. godine dovršena je izgradnja prve pasivne poslovne zgrade u RH u Žminju, a koja je ujedno i poslovno- edukacijski centar poduzeća i mjesto gdje se razvijaju novi ESCO projekti i projekti energetske učinkovitosti. Poduzeće je zapošljavalo 45 djelatnika, od kojih je 38% imalo visoku stručnu spremu.



*Slika 12: Pasivna poslovna zgrada u Žminju*



Izvor: <https://www.facebook.com/rudan.ESCO/?fref=ts> (svibanj, 2016.)

Slika 12 prikazuje poslovnicu poduzeća Rudan d.o.o. u Žminju, prvu pasivnu zgradu u Hrvatskoj. U novoj poslovnoj zgradi objedinjeno je višegodišnje znanje, stručnost, iskustvo, tehnička rješenja te inovacije ovog poduzeća. Zgrada je ukupne površine 802 m<sup>2</sup>, ima vrlo specifičnu arhitekturu, samoventilirajuću fasadu, pripremu tople vode solarnim kolektorima, dizalicu topline i sustav za rekuperaciju zraka, koristi električnu energiju iz vlastite fotonaponske elektrane, koristi suvremenu LED rasvjetu, ima moderan dizajn interijera i sustav upravljanja tzv. „pametne kuće“.

Osim toga u njoj su implementirana vlastita rješenja za nadzor i optimalno upravljanje energijom i vodom. U izgradnji je poduzeće angažiralo svoje djelatnike u procesima implementacije suvremenih i složenih tehničkih rješenja u području energetske učinkovitosti te time potvrdilo sposobnost i mogućnost da to u bilo kojoj mjeri može ponuditi i svojim klijentima. Poduzeće Rudan danas zapošljava 50 djelatnika od kojih je 39% visokoobrazovanih. To poduzeće čini spremno da preuzima odgovornost za provedbu velikih i složenih projekata u području energetske učinkovitosti. Poduzeće namjerava domaća iskustva u budućnosti ponuditi

i tržištima država u okruženju. Ulaganje u kadrove i razvoj i dalje se ističe kao imperativ za uspješno poslovanje u budućnosti.

### **3.3. Organizacija odjela marketinga i prodaje**

Budući da je poduzeće Rudan d.o.o. privatno, relativno malo poduzeće, koje broji 50 zaposlenika, centralno je uređeno. To znači da se sve odluke donose iz jednog centra u poduzeću, a u ovom slučaju to se odnosi na vlasnika i izvršnog direktora poduzeća. Kao što je već ranije spomenuto, poduzeće funkcionira podijeljeno na pet različitih odjela (odjel razvoja i operacija energetske učinkovitosti, odjel održavanja, odjel ESCO projekata, odjel energetske obnove i turizam) te svaki od njih ima organiziran dio koji se bavi terenskim poslovima.

Osim što svaki odjel u poduzeću ima dio koji je odgovoran za terensko poslovanje, svaki od formiranih odjela vodi svoju prodaju. Naravno marketing je ono što prodaje proizvod ili uslugu pa se stoga može reći da je ključni dio nekog poduzeća. Rudan d.o.o. je svoj odjel za marketing uredio na način da ne postoji fizički odjel za marketing, već su na čelu svih odluka vlasnik i izvršni direktor u suradnji i dogovoru s voditeljicom prodaje. Za predlaganje i implementaciju su zaduženi direktori odjela (razvoj, održavanje, ESCO, energetske obnove, turizam, financije) i voditeljica zajedno sa djelatnicima odjela prodaje. Način na koji odjel marketinga funkcionira je standardni postupak gdje se na početku godine donosi prodajni i marketinški plan koji daje smjernice za narednu godinu, dok se na kraju svakog kvartala plan revidira i usklađuje. Što se tiče terenske implementacije, za to su zaduženi svi djelatnici poduzeća s obzirom da su svi u svakodnevnom kontaktu s klijentima te upravo iz te interakcije proizlaze poslovne prilike.

#### **4. ANALIZA CRM SUSTAVA U PODUZEĆU RUDAN**

Za potrebe pisanja ovog diplomskog rada provedeno je kvalitativno istraživanje u obliku strukturiranog intervjua u poduzeću Rudan d.o.o. Cilj istraživanja bio je dobiti što bolji uvid u organizaciju CRM sustava poduzeća te proučiti razinu osviještenosti i stavove zaposlenika o nužnosti postojanja istog. Nakon kontaktiranja poduzeća putem e-maila i dogovora oko samog datuma sastanka, u dogovoru sa profesorom mentorom sastavljena su pitanja koja su okvirno vodila tijekom razgovora samog intervjua. Pitanja su se odnosila na poslovanje poduzeća, postojanje CRM odjela te njegovo djelovanje i implementaciju, zatim o obavještavanju korisnika o ponudama koje bi ih mogle zanimati i mjerenje zadovoljstva korisnika i zadovoljstva zaposlenika te na kraju o rezultatima koje je u poduzeću dovelo uvođenje CRM sustava.

Intervju se održao 29. srpnja 2015. godine u poslovnicu poduzeća Rudan d.o.o. u Žminju, sjedištu, s regionalnom voditeljicom prodaje u trajanju od ukupno dva sata. Proveden je na način da su usmeno postavljena pitanja na koja se izravno odgovaralo. Nakon samog intervjua obavljen je i obilazak cijele poslovnice te upoznavanje s ostalim djelatnicima poduzeća. Sa regionalnom voditeljicom prodaje kontaktiralo se još nekoliko puta nakon intervjua putem e-maila radi definiranja detalja oko određenih pitanja, odnosno radi upotpunjavanja odgovora na određena pitanja koji su prikupljeni tijekom intervjua. Poduzeće je pokazalo veliku zainteresiranost i otvorenost za suradnju.

Rudan d.o.o. je jedan zanimljiv primjer poduzeća za razmatranje primjene CRM sustava budući da svoje poslovanje pozicionira na tržištu poslovne potrošnje. To predstavlja posebnu grupaciju korisnika s kojom oni posluju, a što za sobom povlači i mnogo drugih posebnosti koje treba znati primijeniti kako bi poslovanje poduzeća u konačnici bilo pozitivno.

Općenito marketing koji se u takvim poslovnim slučajevima provodi, naziva se B2B marketing, što je skraćenica engleskog pojma "business to business" marketing, a koji se odnosi na marketing usmjeren tržištu poslovne potrošnje, za razliku od B2C (engl. business to customer) marketinga, koji je usmjeren tržištu krajnje potrošnje. Upravo ta posebnost razmatranja tržišta poslovne potrošnje proizlazi iz značajnih razlika između samih tržišta poslovne i krajnje potrošnje, ali i razlika u ponašanju samih kupaca. U skladu s time potrebno je prilagoditi marketing strategiju poduzeća, ali i CRM strategiju koje poduzeće provodi prema svojim korisnicima. Sam proces upravljanja marketingom na tržištu poslovne potrošnje započinje

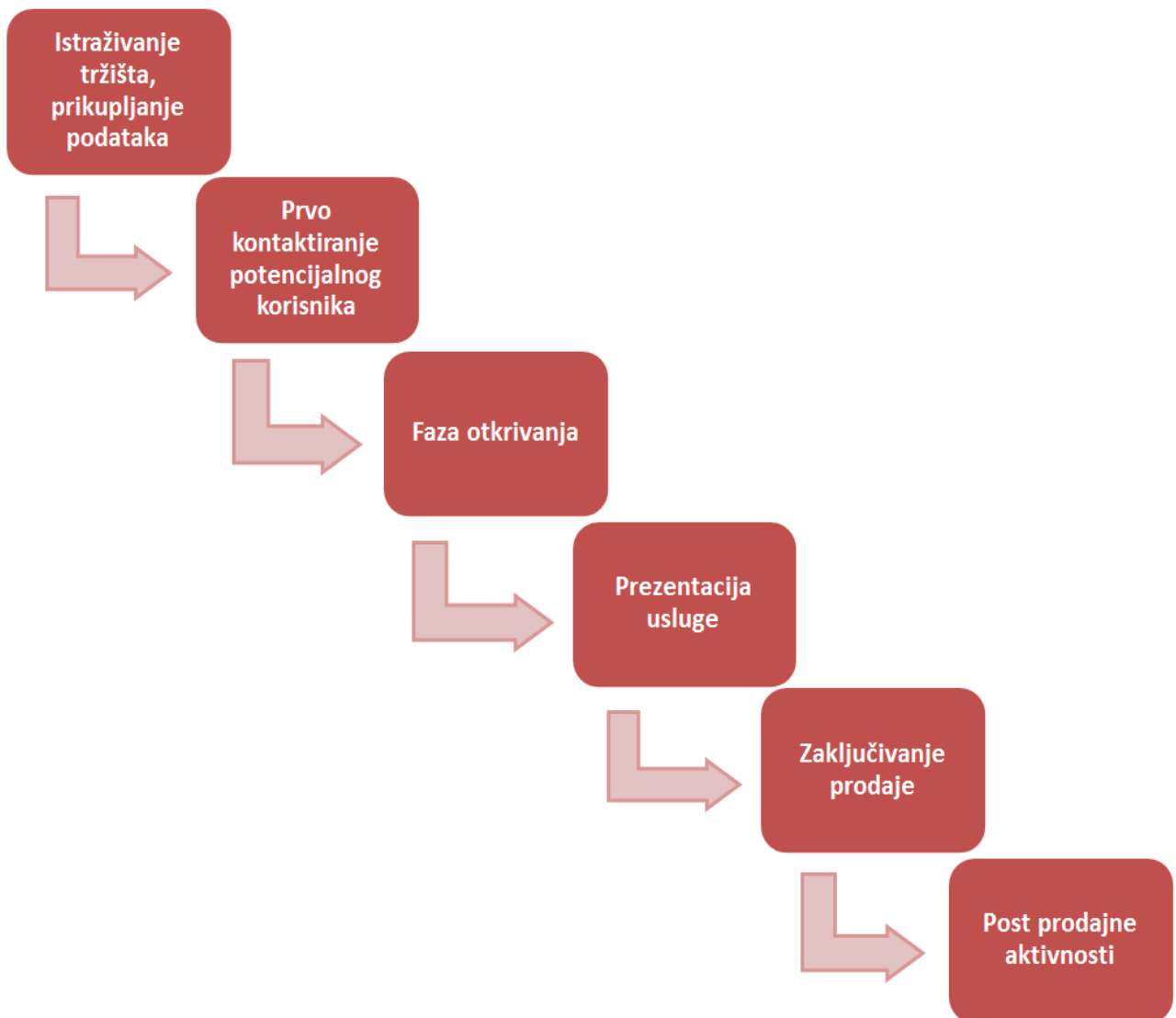
razumijevanjem potreba organizacijskog kupca, ukoliko se ne razumije potreba kupca, tada je ni ne mogu zadovoljiti na najbolji način. Postizanje visoke razine zadovoljstva kod svojih korisnika trebalo bi biti glavni cilj svih poduzeća, a upravo u tome pomaže dobro koncipiran CRM sustav.

Na tržištu poslovne potrošnje prisutan je manji broj kupaca što dovodi do slijedeće razlike, a to je povezanost između poduzeća dobavljača i korisnika. Na tržištu poslovne potrošnje ta je povezanost puno veća i uglavnom se radi o dugoročnim suradnjama što predstavlja odličnu priliku za razvijanje CRM sustava u poduzeću, ukoliko je poduzeće nema, a ukoliko je posjeduje, svakako ažuriranje, poboljšavanje i unapređivanje samog CRM sustava. Isto tako, osim što ih je manje, njihovo ponašanje kao kupca je mnogo racionalnije jer je zbog većeg obujma kupovine prisutan i mnogo veći rizik stoga takvi kupci ulažu i znatno veće napore oko prikupljanja informacija prije same kupovine.

Slabo poznavanje potreba i želja korisnika, pad broja prodanih proizvoda i usluga, a samim time i povećanje troškova poslovanja i pad prihoda i profita samo su neki od razloga nastanka CRM-a. Rudan d.o.o. je poduzeće koje je prepoznalo važnost korisnika te stvaranje dugoročnog odnosa s njima kroz brigu o njima i predviđanje budućih potreba korisnika te povećanje vrijednosti korisnika u njegovom životnom ciklusu, stoga za sve to sustavno provodi razne aktivnosti CRM sustava.

Neke od njih koje bi se trebale provoditi jesu: sustavno komuniciranje sa korisnicima (informacije o ponudi usluga, načinu pružanja usluga, osoblju i mjestu pružanja usluga te informacije o kvaliteti i cijeni usluge), pružanje savjetovanja i pomoći korisnicima, analiza CLV – vrijednosti korisnika u životnom ciklusu (engl. customer lifetime value), prikupljanje podataka, stvaranje i upravljanje bazama podataka, predviđanje budućih potreba i želja, inoviranje postojećih usluga, stvaranje novih usluga, istraživanje zadovoljstva korisnika te prilagođavanje marketing spleta pojedinačnim korisnicima. "Klijentocentrično poduzeće", odnosno ono usmjereno korisnicima primjenjuje navede aktivnosti CRM-a prije samog pružanja usluge, za vrijeme pružanja usluge i nakon pružene usluge.

Slika 13: Prodajni proces poduzeća Rudan d.o.o.



Izvor: Izrada autora

Na slici 13 prikazan je proces pružanja usluge u poduzeću Rudan. Prije svega provodi se istraživanje tržišta te se prikupljaju potrebni podaci kako bi se definiralo postoji li potreba za uslugom koju poduzeće Rudan nudi i koji su to potencijalni korisnici njihovih usluga. Pokušava se već pri prvom istraživanju prikupiti što je moguće više informacija kako bi se što bolje odradila priprema za prvo kontaktiranje potencijalnog korisnika što ujedno predstavlja drugu fazu u procesu pružanja usluge poduzeća Rudan.

Zatim slijedi faza otkrivanja koja počinje drugim sastankom u kojem se želi detaljnije saznati koje su usluge i proizvodi zaista potrebni korisniku kako bi znali koje usluge treba ponuditi. Te informacije se koriste za što bolju pripremu prije samog sastanka na kojem će se prezentirati

usluga koje poduzeće Rudan nudi svojim korisnicima. Svakako je bitno na što profesionalniji način odraditi taj sastanak i koncentrirati se na prezentiranje korisnosti koje će korisnik imati od ponuđene usluge, a ne samo njezine karakteristike. Ukoliko su svi prethodni koraci kvalitetno odrađeni slijedi zaključivanje prodaje i potpisivanje ugovora. To je faza koja samo predstavlja početak izgradnje kvalitetnog odnosa sa svojim korisnicima jer nakon toga slijede post prodajne aktivnosti koje poduzeće Rudan nudi svojim korisnicima, a to su održavanje i servisi te terenski obilasci raznih namjena.

Rudan d.o.o. je poduzeće koje nema uspostavljen zaseban odjel koji se bavi sustavom upravljanja odnosima s korisnicima koji bi se koncentrirao na sve njihove korisnike i provođenje strategije upravljanja odnosima s korisnicima.

Međutim, u Rudanu percipiraju sustav upravljanja odnosima s korisnicima kao poslovnu strategiju i u skladu s time imaju svoj sustav upravljanja odnosima s korisnicima pomoću kojeg prikupljaju potrebne podatke i odrađuju provođenje CRM aktivnosti. Prije pružanja same usluge, Rudan stavlja fokus na aktivnosti vezane za istraživanje tržišta, odnosno svojih potencijalnih korisnika.

Istražuju se i primarni i sekundarni podaci te se veća važnost pridaje primarnim podacima budući su to podaci koji su prikupljeni vlastitim snagama i za razliku od sekundarnih, nikad ne mogu biti zastarjeli. Mjesta na kojima se najviše informacija prikuplja su Internet, najveća baza podataka Poslovna Hrvatska te od samih poslovnih partnera, odnosno svih koji im mogu pomoći da se prikupi što više informacija.

Za vrijeme pružanja usluge, poduzeće Rudan, fokusira se na širenje suradnje, zadovoljavanje i ispunjavanje svih potreba i želja njihovih korisnika te također u isto vrijeme prikupljanje svih informacija koje dobiju direktno na sastanku od strane svojih korisnika. Ono što slijedi nakon pružanja usluge je prilika za razvijanje dugoročnog odnosa, briga o korisniku te zadobivanje njihove lojalnosti poduzeću. Rudan nastavlja prikupljanje informacija i u post-prodajnim aktivnostima.

Njihov fokus je na nastavljanju prodaje i u tom periodu komunikacije sa korisnicima te dodatno prikupljanje korisnih informacije koje obavljaju Rudanovi zaposlenici zaduženi za redovni terenski obilazak korisnika. Podaci koji se prikupljaju o korisnicima su oni osnovni, kao što su podaci o samom poduzeću potencijalnom korisniku te ono što je jako bitno, tko su kontakt osobe, zatim podaci o povijesti svih komunikacija i razmijenjenih dokumenata i osvrt njihovih

djelatnika u obliku napomena, te podaci iz drugih dokumenata kao što su protokoli sastanaka i profili korisnika sa prikupljenim svim podacima koji su im dostupni.

Svi podaci o korisnicima su zaštićeni i bilježe se u CRM sustavu poduzeća Rudan kroz softver koji je osmišljen od strane jednog poduzeća te personaliziran isključivo za Rudan, a u obliku baze podataka gdje su svi prošli, sadašnji i mogući potencijalni korisnici. Dobiveni podaci koriste se za slanje personaliziranih mailova, newslettera i drugih promotivnih i korisnih materijala koji bi mogli zanimati njihove korisnike. Osim toga, u Rudanu shvaćaju važnost svake dobivene informacije te iste koriste i kako bi svoje usluge personalizirali te ih na što kvalitetniji način pružili svojim korisnicima. Upravo na takav način se i poslovanje poduzeća promijenilo, odnosno proširilo sa početnog poslovanja nuđenja korisnicima usluge na području uštede vode, na današnje poslovanje gdje nude svojim korisnicima uštedu na području svih energenata.

Shvaćanjem važnosti zadovoljstva korisnika poduzeće Rudan jednom godišnje provodi anketu putem telefona, kojom ispituje zadovoljstvo svojih korisnika. Iako Rudan nema oformljen pozivni centar, koji bi korisnici u slučaju žalbe ili iz bilo kojeg drugog razloga htjeli kontaktirati, postoji besplatni telefon na koji se može poduzeće kontaktirati, a za slučaj žalbe ili bilo kakvog nezadovoljstva dva zaposlenika dužni su za preuzimanje takvih slučajeva, njihovo bilježenje i preusmjeravanje slučaja upravi. Isto tako postoji i jedan zaposlenik koji je zadužen za provjeravanje i odgovaranje na pohvale na društvenim mrežama te za preuzimanje svih žalbi putem e-maila, koji ih nakon zaprimanja prosljeđuje onom sektoru na koji se žalba ili nastala situacija odnosi.

Od ukupno 50-ak zaposlenih djelatnika poduzeća Rudan, u direktnom dodiru s CRM sustavom je njih 15 iako je prilikom implementacije CRM sustava provedena edukacija svih zaposlenika te svaki od njih posjeduje svoju licencu za korištenje. Svi su upoznati sa svrhom implementacije CRM sustava u poduzeće te ga u skladu s time i shvaćaju kao poslovnu strategiju poduzeća, a ne kao samo neki softver u kojem se bilježe informacije.

Zaposlenici su uključeni u unaprjeđenje CRM sustava kroz održavanje tjednih koordinacija u obliku sastanka na kojem su svi zaposlenici prisutni te imaju mogućnost dati svoju ideju u pogledu bilo čega. Na taj način, otvorenom komunikacijom, poduzeće postiže veću razinu zadovoljstva svojih zaposlenika budući da se oni osjećaju važnima svome poduzeću. Svaka takva angažiranost zaposlenika nagrađena je u obliku novčanog bonusa od strane poduzeća.

#### **4.1. Razlozi uvođenja CRM sustava u poduzeće Rudan**

Svako poduzeće na svom putu prema uspjehu vodi se ciljevima koje je definiralo prije samog početka poslovanja. Nekada je u prvom planu bio proizvod odnosno usluga koja se nudi, nekakav marketinški cilj osvojiti nove kupce kroz kratkoročne odnose s njima jer je u konačnici bio bitan profit, prodaja i što manji troškovi. Rudan je poduzeće koje posluje na tržištu poslovne potrošnje i kao takvo ima manji broj kupaca na tržištu s kojima je moguća suradnja.

Sve to izvrsna je prilika za razvijanje dugoročnih odnosa kroz dvosmjernu interakciju sa svojim kupcima gdje kupac postaje na neki način kao partner u poslovanju tog poduzeća. Bitno je zadržati postojeće kupce i postići njihovu lojalnost prema poduzeću, a što se postiže istraživanjem zadovoljstva korisnika i u konačnici zadovoljavanjem njihovih potreba i želja. Rudan d.o.o. došao je do razine poslovanja gdje postoji dovoljan broj korisnika i velika potreba za prikupljanjem i bilježenjem korisnih informacija o njima.

Sama inicijativa uvođenja CRM sustava došla je od samog vrha poduzeća, direktora Graciano Rudana, prije otprilike 6 godina. Iako je tada poduzeće zapošljavalo 30-ak djelatnika, zbog velikog broja informacija s kojima se svakodnevno radilo komunikacija između djelatnika bila je otežana. Velika je važnost imati pravu informaciju u pravo vrijeme i stoga dolazi do uvođenja CRM sustava u poduzeće Rudan. Nastala je vrlo važna potreba da sve informacije potrebne za poslovanje budu dokumentirane na jednom mjestu s mogućnošću nadopunjavanja i ažuriranja te da iste budu dostupne uvijek svima.

Kako je Rudan vidio svoju priliku u tome da na temelju prikupljenih podataka može pružiti kvalitetniju podršku svojim korisnicima, krenulo se s uvođenjem CRM sustava od ideje i potrebe za stvaranjem jedne jedinstvene baze podataka svih postojećih i potencijalnih klijenata sa informacijama o ostvarenim kontaktima, poslanim ponudama, ugovorima i mnogim drugim. Isto tako, na uvođenje CRM sustava gledalo se i kao priliku za korištenje jednog novog alata za određivanje vrijednosti korisnika za poduzeće i lakši prikaz toga koliko je uloženo u nekog korisnika, a koliko iz svega dobiveno natrag.



## **4.2. Implementacija CRM sustava u poduzeće Rudan**

Nakon razvijanja ideje i analiziranja podataka dobivenih istraživanjem te promišljanja o razlozima uvođenja CRM sustava, došlo se do sigurnosti u odluku o uvođenju istog. Implementacijom se krenulo na način da je osmišljen CRM softver personaliziran za potrebe poduzeća Rudan. Standardni otpor koji se pojavio na početku kod zaposlenika riješen je na način da su djelatnici poduzeća bili uključeni u kreiranje CRM softvera te su samim time lakše prihvatili korištenje istog.

Kao što je već i bilo napomenuto ranije u poglavljima, provedena je edukacija zaposlenika kako bi se izbjegla zbunjenost i ne znanje korištenja samog softvera. Svaki zaposlenik, na kraju edukacije, dobio je svoju licencu. Moglo bi se reći da su upravo zaposlenici, pogotovo oni koji su u direktnom kontaktu sa korisnicima, ključni za prikupljanje i zapisivanje informacija o korisnicima koje su kasnije korisne svima u poduzeću. Iz toga se može zaključiti kako je upravo edukacija tih ljudi jedan od najvažnijih koraka cijele implementacije CRM sustava u poduzeće.

Osim provođenja edukacije, donesen je i interni pravilnik o dokumentiranju podataka u CRM softver tako da su djelatnici imali definirane jasne odredbe i obveze za korištenje CRM softvera. U poduzeću Rudan takav alat pokazao se kao veoma koristan te je uvelike pojednostavio traženje podataka stoga je prihvaćen od strane svih u svakodnevnom radu i poslovanju.

## **4.3. Poteškoće prilikom implementacije CRM sustava u poduzeće Rudan**

Samo uvođenje CRM sustava u poduzeće Rudan došlo je iz potrebe da se brojni podaci o brojnim, i prije svega važnim klijentima, negdje zabilježe sa smislom te da budu dostupni uvijek i svima. Kako su u Rudanu relativno svi uključeni u komunikaciju sa svojim klijentima, na razne načine, svi su bili svjesni nastale potrebe. Upravo to je ono što je pomoglo da se savladaju bilo kakve poteškoće koje su se pojavile prilikom implementacije CRM sustava u poduzeće Rudan.

Razumijevanje beneficija koje će na kraju uživati svi, uspjelo je prevladati i onaj početni standardni otpor koji se pojavio kod zaposlenika. Obzirom da je uprava poduzeća bila jasna i sigurna u svoju odluku da se CRM sustav koristi, svi zaposlenici imali su potpunu podršku u svemu prilikom implementacije od top menadžmenta. Svladavanje jedine poteškoće koje se

pojaviła prilikom implementacije uspješno je riješena edukacijom zaposlenika i također poticanjem sudjelovanja samih zaposlenika u kreiranju CRM sustava, odnosno softverskog rješenja. Percipiranje CRM-a kao poslovne strategije poduzeća još je jedan način na koji se postiglo podizanje svijesti o važnosti uvođenja CRM sustava u poduzeće Rudan kod samih zaposlenika.

## 5. KRITIČKI OSVRT NA REZULTATE ISTRAŽIVANJA

Upravljanje odnosima s korisnicima je pravac, odnosno strategija marketinga koja nudi brojne mogućnosti kako postići visoku razinu zadovoljstva kod korisnika te razviti iz toga jedan dugoročan odnos i suradnju s korisnikom koji u konačnici vodi do "win-win" odnosa. Danas, kada se to pokazalo kao dobra strategija za uspješno poslovanje poduzeća u poslovnom svijetu, pružila se prilika upoznati vlastite korisnike na jedan poseban način. Rudan d.o.o. je poduzeće koje svoju reputaciju i dobar glas postupno gradi već 22 godine. Njihovo poslovanje odvija se na poslovnom tržištu s kupcima koji su također poduzeća, organizacije, korporacije i drugo.

U skladu sa svojom misijom i vizijom, nisu zanemarili važnost svojih korisnika na putu do uspjeha. Budući da su kupci na tržištima poslovne potrošnje nešto drukčiji od onih na tržištima krajnje potrošnje, i marketing odnosno oglašavanje prema takvim kupcima mora biti nešto drukčije. Prije svega to su kupci koji kupuju racionalno te emocionalni apeli putem klasičnog oglašavanja nisu dovoljno učinkoviti. Potrebno im je objasniti kako i zašto će pomoću određenog proizvoda, odnosno usluge povećati svoj profit ili smanjiti troškove, a to se najlakše čini osobnom prezentacijom i stoga poduzeće Rudan puno ulaže u takve sastanke i puno radi na kvaliteti prezentacije usluge i korisnosti koje će kupac imati od nje. Isto tako, kupci su spremni često platiti i veću cijenu, nego što bi željeli stoga i mnogo očekuju zauzvrat.

Rudan je poduzeće koje svojim korisnicima nudi kompletnu uslugu, što znači da ne prodaju samo uslugu kao takvu već uz nju nude i garancije, jamstva, servisiranje i održavanja, odnosno cijeli paket usluga za ono čime se bave. Budući da takvi korisnici očekuju interakciju od proizvođača te nikako ne žele biti samo pasivni primatelji, Rudan d.o.o. iskoristio je potrebu svojih korisnika u priliku za stvaranje odnosa, razvijanje dugoročne suradnje i personalizaciju usluga koje nude te sve to iskoristio kao prednost u tržišnom natjecanju pred svojim konkurentima.

CRM sustav razvili su prije šest godina na inicijativu direktora. Iako je odluka došla od samog vrha, nakon početnog standardnog otpora, svi zaposlenici prihvatili su promjenu u poduzeću, dali svoj doprinos prilikom razvijanja softverskog rješenja za CRM sustav i počeli ga smatrati poslovnom strategijom poduzeća. Ono što poduzeće nije napravilo, a uvelike bi značilo i doprinijelo samom CRM sustavu je formiranje zasebnog CRM odjela u poduzeću koji bi se bavio CRM aktivnostima i što je još važnije bio odgovoran za sustavno ažuriranje, razvijanje i unapređivanje samog CRM sustava. Od svih zaposlenika poduzeća Rudan, petnaest njih

uključeno je u rad CRM sustava, dok od same uprave u suradnji s odjelom prodaje kreće naputak za CRM.

Pohvalno je što je provedena edukacija svih zaposlenika prilikom uvođenja CRM sustava, nakon čega je svaki zaposlenik dobio svoju licencu za korištenje, i što u tjednim koordinacijama sudjeluju svi zaposlenici te su slobodni predložiti bilo kakvu svoju ideju za koju smatraju da bi mogla doprinijeti poduzeću. Iste se i nagrađuju novčanim bonusima, što dodatno stvara osjećaj važnosti zaposlenika za poduzeće u kojem radi.

Zadovoljan zaposlenik je snaga svakog poduzeća. Briga i pažnja koju poduzeće treba posvećivati ne odnosi se samo prema njihovim korisnicima, već i prema vlastitim zaposlenicima. Zadovoljan zaposlenik je ujedno i lojalan, a to je ono oko čega poduzeće gradi svoju komunikaciju i odnos sa svojim korisnicima pogotovo onim ključnima. Zadovoljstvo zaposlenika uglavnom se postiže pravovremenim, točnim i istinitim informiranjem.

Upravo transparentnost informacija u svakom dijelu poslovanja zaposlenicima je vrlo bitna jer im to daje osjećaj sigurnosti, poštivanja i pripadnosti i stvara zaposlenike koji "žive" za poduzeće. Oni su ključni za prikupljanje informacija o potrebama, željama i zadovoljstvu korisnika te imaju veliku ulogu u komunikaciji s korisnicima jer su u neposrednom kontaktu s njima stoga su vrlo važni za provođenje svake od aktivnosti CRM sustava u poduzeću. Sve to rezultira jednadžbom da je zadovoljan zaposlenik jednako zadovoljan korisnik, što nikako ne umanjuje istraživanje zadovoljstva zaposlenika.

Poduzeće Rudan brine o svojim zaposlenicima koristeći pritom brojne alate internog marketinga, no međutim motivacija i zadovoljstvo zaposlenika mjerljiv je podatak koji se utvrđuje istraživanjem i stoga ga je potrebno redovito provoditi. Nedostatak je poduzeća Rudan što ne provodi istraživanje svojih zaposlenika jer na taj način nema potpuno saznanje o tome koliko su njihovi zaposlenici zadovoljni svojim poslom, motivirani na izvršavanje svojih zadataka, zadovoljni okruženjem u kojem rade i mnoge druge podatke koji su važni pri izgradnji odnosa sa svojim zaposlenicima. Rezultati dobiveni istraživanjem pružili bi poduzeću Rudan mogućnost procjene i usmjeravanje komunikacijske inicijative te ulaganja u internu komunikaciju.

Osim zaposlenika, korisnici su druga dinamična stavka svakog poduzeća koja također zahtijeva popriličnu pozornost. Rudan je poduzeće koje sluša svoje korisnike, vrijedno prikuplja korisne informacije te ih koristi u pogledima personaliziranja usluge za svoje korisnike, obavještavanju

korisnika o ponudama koje bi ih mogle zanimati kroz slanje e-mailova sa raznim promocijskim materijalima, slanje newslettera i na druge načine. Osim toga informacije se koriste i za bolje upoznavanje svojih korisnika što ne prestaje sklapanjem prvog ugovora, već se suradnja i nakon toga nastavlja u obliku ponovnog obilaska svojih korisnika, dolazak stručnih zaposlenika poduzeća Rudan iz odjela održavanja te pružanje post-prodajnih usluga.

Rudan sa svojim korisnicima komunicira i putem društvenih mreža na kojima su zastupljeni, a to su Facebook, Twitter i LinkedIn, te putem svojeg web sjedišta. Osim toga, nastoje se približiti svojim korisnicima i kroz komunikaciju putem besplatnog telefonskog broja koji njihovi korisnici mogu koristiti u slučaju da ih bilo što zanima. Rudan je uvidio važnost mjerenja zadovoljstva svojih korisnika i stoga jednom godišnje provodi anketu u obliku upitnika koji njihovi korisnici ispunjavaju putem telefona. Lojalni korisnici su oni koji su uvijek spremni pomoći svom poduzeću čak ako to zahtijeva i određeno vrijeme koje moraju žrtvovati za to.

Upravo njihovu naklonost i voljnost pomoći treba iskoristiti na način da poduzeće iz prve ruke dođe do informacija koje su im bitne i to na puno lakši način. Područje je to istraživanja koje svakako valja razraditi i prakticirati u svom poslovanju jer su obje strane na dobitku. Korisnici će biti zahvalni poduzeću što ih smatra dovoljno važnima da im je stalo do mišljenja koje oni imaju, a s druge strane poduzeće će uz puno manje muke doći do vrijednih informacija i to od svojih korisnika.

Osim dobrih stvari i uspješno odrađenih ugovora ili projekata, za poduzeće Rudan od iznimne su važnosti i one manje uspješne. Žalbe svojih korisnika rado će uvažiti i saslušati te naposljetku i pokušati riješiti. Zaposlene su dvije osobe koje se bave upravo žalbama korisnika, zaprimaju ih u obliku e maila te nakon zaprimanja i obrade šalju upravi što je vrlo korisno jer na taj način i uprava ima jasan uvid i u one negativne slučajeve u poslovanju te vrlo brzo sam vrh poduzeća postaje svjestan problema koji se učestalo počinje ponavljati i sukladno tome može na vrijeme reagirati, bilo da se radi o komunikaciji unutar poduzeća, nezadovoljstvu zaposlenika, nestručnosti u obavljanju posla ili bilo čemu drugome. Ono što svakako ne treba umanjivati je činjenica da povoljno riješena žalba korisnika dovodi do lojalnijeg korisnika poduzeću od onog kod kojeg je sve od početka bilo u redu. Takav korisnik će uvijek biti spreman tu zahvalnost pokazati i vratiti svom poduzeću.

## **5.1. Promjene nastale uvođenjem CRM sustava u poduzeće Rudan**

U poduzeću koje aktivno radi na inovacijama u svome poslovanju te isto tako prati trendove na tržištu neizbježne su i vidljive promjene kao posljedica svega navedenoga. Uvođenje CRM sustava u poduzeće Rudan dovelo je do nekoliko promjena i sve su djelovale pozitivno na samo poslovanje poduzeća. Ono što se dobilo implementacijom CRM-a je mogućnost stvaranja sektora, odnosno odjela na način na koji je danas organizirano poduzeće, a da se pritom nije izgubilo na protoku informacija između zaposlenika odnosno između pojedinih odjela.

Naprotiv, nakon formiranja sektora, komunikacija je bila uvelike olakšana i to sve zahvaljujući uvođenjem CRM sustava u poduzeće budući da se pronašao način kako će se na jednom mjestu bilježiti sve bitne informacije, a da one istovremeno budu dostupne svima u poduzeću. Osim toga, pristup informacijama imaju svi u bilo koje vrijeme te su isto tako svi u mogućnosti ažurirati po potrebi bilo koje podatke i to je ono što je definitivno olakšalo svakodnevno poslovanje. Osim toga, uvođenjem CRM softvera omogućilo se stvaranje vrlo vrijedne baze podataka o korisnicima poduzeća što je uvelike olakšalo personalizaciju usluga i provođenje analiza i istraživanja čiji su rezultati ključni u izradi adekvatnih komunikacijskih strategija.

## **5.2. Nedostaci CRM sustava u poduzeću Rudan**

Kako općenito u životu, pa tako i u poslovanju, ništa nije savršeno, uvijek postoji mogućnost za napredovanje i popriličan prostor za određeni pomak i usavršavanje. Vrijeme je varijabla koja je uvijek ključna i nikad se ne smije zanemariti ili podcijeniti. CRM kao i svaki drugi proizvod, odnosno usluga, ima svoj ciklus u kojem je potrebno predvidjeti rast tvrtke, širenje poslovanja i slično. Od velike je važnosti imati kvalitetnog partnera koji razvija CRM sustav u odgovarajućem smjeru za poduzeće.

No, tu priča ne staje, za funkcioniranje CRM sustava u poduzeću odgovorni su svi te da bi CRM bio uvijek kvalitetan i ažuriran potrebno je puno komunikacije, a za to je ključno vrijeme koje je potrebno uložiti u to. Poduzeću Rudan najveći je nedostatak upravo to što je za kvalitetne informacije potrebno puno komunikacije, te im to oduzima najviše vremena. Međutim ulaganje svog vremena u dobru komunikaciju u konačnici rezultira mnogim pozitivnim stvarima i svakako se može reći da je dobiveno više nego što je uloženo.

### **5.3. Prijedlozi za poboljšanje CRM sustava u poduzeću Rudan**

Poduzeće Rudan d.o.o. je jedno malo privatno poduzeće koje vrlo uspješno posluje na području Republike Hrvatske. Može se pohvaliti zavidnim uspjesima postignutim do danas. Prostora za širenje poslovanja još uvijek ima i aktivno rade na tome. Za sve to mogu zahvaliti, osim svojim ambicioznim zaposlenicima, vjernim i zadovoljnim korisnicima.

Oni predstavljaju čvrst temelj poduzeća Rudan koji je prepoznat u ključnom trenutku. No, međutim prostora za napredak ima, a i samo funkcioniranje CRM sustava ima svoje propuste, stoga su u nastavku pobliže opisani slijedeći prijedlozi za poboljšanje organizacije sustava u poduzeću Rudan:

1. Osnivanje CRM odjela
2. Identifikacija korisnika i dodjeljivanje menadžera za odnose s ključnim korisnicima
3. Korištenje izvještajnog sustava
4. Mobilna aplikacija za lakše prikupljanje podataka
5. Istraživanje zadovoljstva korisnika
6. Analiza reklamacija i žalbi korisnika
7. Istraživanje zadovoljstva zaposlenika
8. Edukacija zaposlenika
9. Analiza ROI (eng. Return on Investment)

### *5.3.1. Osnivanje CRM odjela*

Poduzeće Rudan je jedno suvereno poduzeće koje je stavilo naglasak u svom poslovanju na svoje korisnike i komunikaciju s njima. Odluku koju je direktor poduzeća donio prije šest godina bila je ključna za velike promjene koje su donijele pozitivne rezultate u poslovanju. Najvažniju ulogu u sustavnom praćenju zadovoljstva korisnika ima upravljanje odnosima s korisnicima, te kako bi bilo moguće pružiti potpunu uslugu svojim korisnicima potrebno je u poduzeću Rudan formirati zaseban Odjel za odnose s korisnicima. Imati bazu podataka o svojim korisnicima ne znači imati CRM strategiju.

Odluka o formiranju odjela koji će se fokusirati na odnose s korisnicima donijela bi mnogo korisnosti samom poduzeću. Za početak, poduzeće bi se na taj način moglo posvetiti svim potrebnim podacima te bi se izbjeglo izvršavanje posla na brzinski i nepotpun način. Isto tako postigla bi se i visoka specijaliziranost poduzeća u pružanju personalizirane ponude svakom korisniku jer bi zaposlenici tog odjela bili bi stručni ljudi koji bi svojom specijalizacijom za to područje pomogli, odnosno doprinijeli rasterećenju ostatka zaposlenika koji trenutno imaju obavezu voditi i brinuti oko CRM sustava u poduzeću.

### *5.3.2. Identifikacija korisnika i dodjeljivanje menadžera za odnose s ključnim korisnicima*

Budući da je izgradnja odnosa moguća samo sa poznatim korisnicima, vrlo je bitno posvetiti pažnju identifikaciji korisnika. Kako se poduzeće Rudan svojom djelatnošću opredijelilo za poslovanje na poslovnom tržištu tako i njihove kupce karakteriziraju nešto drukčije karakteristike, nego one na tržištu krajnje potrošnje. Poslovnu suradnju Rudan je razvio već s mnogobrojnim jakim i uspješnim poduzećima na području Republike Hrvatske i upravo zbog te brojnosti svojih korisnika bitno je postupkom identifikacije korisnika definirati one koji su ključni korisnici poduzeća Rudan i njima posvetiti posebnu pažnju.

Osim izdvajanja ključnih korisnika, vrlo je korisno i ostale podijeliti u skupine prema kriterijima koje će definirati samo poduzeće Rudan s obzirom na to što je njima važno. Svi korisnici nisu jednaki i stoga ih kao takve i ne treba percipirati. Prijedlog je da se nakon definiranja ključnih korisnika dodijeli i poseban menadžer koji će biti zadužen za izgradnju odnosa s njima. Bilo bi poželjno formirati i poseban sektor koji će se baviti ključnim



korisnicima, odnosno koji će razvijati posebnu strategiju za njih te raditi na razvoju partnerstva i suradnje između njih i poduzeća Rudan.

### *5.3.3. Korištenje izvještajnog sustava*

Uvođenjem CRM sustava u poduzeće Rudan stvorila se vrlo kvalitetna baza podataka koja sadrži jako puno kontakata i sve bitne informacije o njihovim korisnika. To je nešto što treba svakodnevno koristiti i nikako zanemariti. Prijedlog je da se svi ti podaci redovito provjeravaju, rade analize pojedinih podataka, odnosno da se iz svih postojećih podataka izvlače podsjetnici o tome kada bi pojedinog korisnika ili grupu korisnika trebalo kontaktirati s obzirom na podatak kada ga se zadnji put kontaktiralo.

Isto tako, postoji način, da se izvuku podaci o kontaktiranju korisnika u zadnjih nekoliko tjedana te se onda sukladno s time kontaktiraju oni koji to nisu bili u zadnje vrijeme. Postojeća baza podataka otvara mnoge mogućnosti analiza i stoga je ne treba podcjenjivati, već u potpunosti iskoristiti za približavanje svojim korisnicima.

### *5.3.4. Mobilna aplikacija za lakše prikupljanje podataka*

Kako se poslovanje poduzeća Rudan iz dana u dan širi i sve je više sklopljenih ugovora te u skladu s time i sve više situacija u kojima se nalaze zaposlenici Rudana i u kojima onda trebaju prikupljati informacije o njihovim korisnicima. Sastanci "licem u lice" jedan su od najboljih izvora za prikupljanje najkvalitetnijih informacija o korisnicima. U poduzeću Rudan takav oblik sastanaka odvija se jako često i stoga je prijedlog da se pojednostavi i olakša način bilježenja i prikupljanja informacija u takvim slučajevima.

Danas, u vrijeme kada nema toga što se ne može odraditi preko smartphonea i mobilnih aplikacija, potrebno je iskoristiti sve što nam se nudi kako bi olakšali način obavljanja posla svojim zaposlenicima. Dakle, prijedlog je razvijanje besplatne mobilne aplikacije koja bi na pojednostavljen način omogućila zaposlenicima Rudana da na licu mjesta upišu prikupljene informacije, te bi one bile odmah dostupne svim ostalim zaposlenicima. Ono što bi se također spriječilo je nekakvo sporo i zastarjelo zapisivanje podataka na papir te bi se svakako izbjeglo nepotrebno pamćenje velikog broja informacija dok se ne dođe u priliku da se isti zapišu i provedu u CRM bazu podataka poduzeća.

### *5.3.5. Istraživanje zadovoljstva korisnika*

Rudan provodi anketu putem telefona kojom mjeri zadovoljstvo svojih korisnika, no međutim oni su jedan bogati izvor informacija za poduzeće i što je još važnije vrlo rado će dati informacije i na taj način pomoći poduzeću kojem su privrženi. Prijedlog je da bi se istraživanje zadovoljstva korisnika trebalo provoditi više od jednom godišnje kako to za sada provodi poduzeće Rudan.

Isto tako, mnogi korisnici ne vole način kada se to odrađuje preko telefona. Osjećaj važnosti korisnika za poduzeće u svijesti samih korisnika postiže se upravo osobnim kontaktom te se upravo zbog toga preporučuje takav način provođenja anketa, bilo da se radi o mjerenju zadovoljstva korisnika ili prikupljanju nekih drugih informacija.

### *5.3.6. Analiza reklamacija i žalbi korisnika*

Slijedeći prijedlog odnosi se na vrijedne podatke prikupljene o reklamacijama ili žalbama korisnika. Svaka informacija je važna i kada im se pristupa s takvim stavom, mnogo se toga može razviti iz njih. Preporuka je da poduzeće Rudan radi analize temeljene na prikupljenim podacima o reklamacijama i žalbi korisnika te da na takav način smanji njihovu učestalost. Potrebno je uzeti podatke iz određenog vremenskog razdoblja kao, na primjer, razdoblje od godinu dana i proanalizirati reklamacije i žalbe koje su zabilježene u tom razdoblju te na osnovu njih pronaći uska grla koja često znaju iznova stvarati probleme poduzeću ukoliko ih se pravovremeno ne uoči i ne spriječi. Samim time poduzeće Rudan postiglo bi veće zadovoljstvo svojih korisnika, što je svakako i ključna stvar upravljanja odnosima s korisnicima.

### *5.3.7. Istraživanje zadovoljstva zaposlenika*

Osim istraživanja zadovoljstva korisnika, nikako se ne smije zapostaviti ni zadovoljstvo zaposlenika. Kako je već ranije bilo pisano o tome, zaposlenici su oni koji su u neposrednom kontaktu s korisnicima i stoga su vrlo važni poduzeću za prikupljanje informacija. Također oni su ti koji predstavljaju poduzeće jer svojim obavljanjem posla i tretiranjem korisnika ostavljaju prvi dojam o poduzeću.

Iz tog razloga iznimno je važno mjeriti zadovoljstvo zaposlenika. Prijedlog je da poduzeće Rudan barem jednom godišnje provodi mjerenje zadovoljstva svojih zaposlenika te da u skladu s rezultatima djeluje. Dobro je što Rudan ima sustav nagrađivanja svojih zaposlenika i provodi

to u obliku novčanih bonusa. Iako je za većinu novac najbolji motivator, prijedlog je za poduzeće Rudan razviti i druge oblike nagrađivanja budući da su njegovi zaposlenici vrlo privrženi poduzeću i pokazuju to predanim radom.

#### *5.3.8. Edukacija zaposlenika*

CRM sustav nije "posao" koji se jednom odradi i nauči i s time stvar završava. Radi se o sustavu koji se neprestano razvija i nudi neke nove mogućnosti. U skladu s tim razvojem potrebno je pravovremeno uputiti sve zaposlenike poduzeća u novosti koje se događaju na način da se ulaže vrijeme i novac u edukaciju svojih zaposlenika. Prijedlog je za poduzeće Rudan da se informira o seminarima i predavanjima koji se održavaju u državi ili inozemstvu te da redovno omogući svojim zaposlenicima edukaciju na istima. Na taj način spriječio bi se bilo kakav otpor koji zaposlenici pružaju inovacijama zbog straha od nepoznatog.

#### *5.3.9. Analiza ROI (eng. Return on Investment)*

Na kraju svega, razlog zbog kojeg se odlučujemo na određene korake je taj što očekujemo promjenu i to naravno pozitivnu promjenu. Rudan d.o.o. je uvođenjem CRM sustava u svoje poduzeće napravilo velike promjene i one su vidljive u svakodnevnom poslovanju. Međutim, kako su i brojke vrlo velik pokazatelj rezultata potrebno je provoditi analize i prije i poslije uvođenja kako bi se dobio detaljniji uvid i opseg promjena nastalih nakon poduzimanja određenih koraka. Prijedlog za poduzeće Rudan je da svakako napravi analizu ROI (eng. Return on Investment), odnosno da stavi u komparaciju troškove CRM sustava i dobit od CRM sustava kako bi se dobili mjerljivi rezultati i prema njima moglo planirati daljnje ulaganje.

## 6. ZAKLJUČAK

Danas je svijet prepun raznih informacija, a isto tako i načina na kojih se dolazi do njih. Poslovni svijet ne zaostaje ni u jednom od tih trendova, stoga se i način borbe za "prevlast", odnosno liderstvo na tržištu promijenio. Kupci su postali kategorija sa najvećim značenjem, a samim time i najveća briga poduzeća koje želi upravo na svojim korisnicima graditi svoju budućnost na poslovnom tržištu. Drugim riječima, oni su najvažniji resurs poduzeća koji zahtijeva posebnu brigu. Iza riječi "briga" krije se niz aktivnosti koje poduzeće nastoji provoditi kako bi zadržalo postojeće i pridobilo nove korisnike.

Ponekad se radi o potpunoj reorganizaciji poduzeća i promjeni načina na koji cijelo poduzeće razmišlja, što svakako ne predstavlja lagan zadatak i stoga se ne smije olako shvatiti. Potrebno je upoznati sve zaposlenike poduzeća sa novom strategijom, educirati ih na pravilan način, i što je još bitnije postići da sve to bude prihvaćeno od strane zaposlenika i da pokažu spremnost na suradnju. Kad se radi o poduzeću koje nudi uslugu, posebna pažnja posvećuje se od internog marketinga do upravljanja odnosima s kupcima. Kako je uslugu nemoguće vidjeti, kupiti pa odnijeti kući ili općenito posjedovati, ona diktira promjenu u konceptu marketinškog miksa jer se moraju uključiti procesi, fizičko okruženje i ljudi.

Zadovoljan zaposlenik je snaga svakog poduzeća, a kako usluga povlači za sobom i neprestanu interakciju između pružatelja i primatelja, sposobni i zadovoljni zaposlenici mogu dovesti do istinskog zadovoljstva korisnika usluge. Iz toga je vidljiv zaključak da je odnos uslužnog poduzeća i njegovog korisnika zahtijevan i dinamičan odnos koji zahtijeva puno kvalitetnog rada i truda oko upoznavanja korisnika. Potrebno je saznati njegove potrebe i želje te u skladu s time pružiti uslugu koja će ih zadovoljiti na najbolji mogući način. Vrlo je važno u cijeloj toj utrci za uspjehom ne zaboraviti na poštenje i da bi na kraju sve trebalo rezultirati jednim "win-win" odnosom. Zadovoljan korisnik svakako je izvor profita, rasta i stabilnosti za poduzeće. To je razlog zašto danas sve veći broj poduzeća pridaje veliku važnost upravljanju odnosima s korisnicima.

Analizom CRM sustava poduzeća Rudan uočeno je kako vrlo uspješno provode aktivnosti na tome području iako nemaju formiran Odjel za upravljanje odnosima s korisnicima. Pokušavaju se približiti što više svojim korisnicima i odnose se prema njima s poštovanjem. Zbog prirode svog poslovanja to je vrlo bitno jer je njihovih korisnika puno manje nego korisnika poduzeća koje je svoje poslovanje usmjerilo tržištu krajnje potrošnje. Brinu se o tome kako na najbolji

moćući naćin zadovoljiti svoje korisnike i uz to izgraditi s njima jedan dugoroćan odnos i suradnju koja ne završava nakon prvog sklopljenog ugovora o prodaji.

Uvođenje strategije CRM sustava u poduzeće Rudan prošlo je bez velikih poteškoća jer je pravovremeno provedena edukacija zaposlenika te se pronašao naćin kako naćin funkcioniranja CRM sustava približiti njima i što više pojednostaviti im njegovo korištenje. Održavanjem tjednih koordinacija poduzeće Rudan omogućuje svojim zaposlenicima sudjelovanje svojim prijedlozima u izgradnji nećega novoga, pokretanja nove ideje ili poboljšanje već postojećih. Zaposlenici su za poduzeće Rudan veliko blago i konstantnim radom s njima brinu o atmosferi u poduzeću i njihovu zadovoljstvu. Ono što bi svakako poduzeće trebalo provoditi i to redovito je istraživanje zadovoljstva zaposlenika jer bi na taj naćin dobili potvrdu za ono što rade dobro i poticaj za promjenu onoga što je možda loše. Osim tog istraživanja, vrlo je korisno za poduzeće da obrati pažnju na provođenje analize ROI jer bi se time dobili mjerljivi rezultati i promjene nastale uvođenjem CRM sustava u poduzeće što bi olakšalo i naglasilo mogućnosti koje se pružaju za daljnji razvoj CRM sustava.

Prostora za napredak uvijek ima, ali je važno odvagati do koje mjere je potrebno ići. Isto tako korisnici su skupina koju se nikako ne smije podcijeniti jer su i oni sami vrlo dobro informirani i danas više nego ikad znaju toćno što žele. Tretirajući ih na pravedan naćin oni postaju za poduzeće "imovina" koja nije samo pasivna, već aktivna i vrlo korisna. Promjenom od klasićnog razmišljanja "Što?" u nužno, današnje "Tko?" poduzeće si otvara velika vrata za rast i razvoj i to je ono što je krucijalna stvar svakog poslovanja.

## LITERATURA

### KNJIGE:

1. Anderson, K. i Kerr, C.: *Customer Relationship Management*, McGraw-Hill Companies Int., 2002.
2. Brink, A. i Berndt, A.: *Customer Relationship Management & Customer Service*, Juta and Co Ltd., Lansdowne, 2004.
3. Brodarić, A.: *Faze implementacije i funkcionalosti CRM-a*, 18. Telekomunikacijski forum TELFOR 2010, Beograd, 2010.
4. Buttle, F.: *Customer Relationship Management – Concepts and Tools*, Elsevier – Butterworth – Heinemann, Burlington, 2004.
5. Dyche, J.: *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Pearson Education, Corporate Sales Division, USA, 2002.
6. Greenberg, P.: *CRM at a Speed of Light*, McGraw-Hill, Osbourne Media, USA, 2008.
7. Kotler, P., Keller, K.L.: *Upravljanje marketingom*, MATE, Zagreb, 2008.
8. Meler, M. i Dukić, B.: *Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM)*, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007.
9. Molineux, P.: *Exploiting CRM – Connecting with Customers*, Hodder & Stoughton, London, 2002.
10. Muller, J. i Srića, V.: *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM strategije do povećanja konkurentnosti*, Delfin – razvoj managementa, Zagreb, 2005.
11. Peelen, E.: *Customer Relationship Management*, Pearson Education Limited, Essex, 2005.
12. Swift, S. R.: *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*, Prentice Hall, USA, 2000.
13. Winer, R.S. i Dhar, R.: *Marketing Management*, 4th Edition, Pearson Education, Upper Saddle River, New Jersey, 2011.

### ČLANCI:

1. Stefanou, C. J., Sarmaniotis, C., Stafyla, A.: CRM and Customer-Centric Knowledge Management: An Empirical Research, *Business Process Management Journal*, Vol. 9, No. 5, 2003., str. 617-634

2. Yaghoubi, N. et al: The Impact of Knowledge Management on Customer Relationship Management, European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences, Issue 34, 2011., str. 77-86

INTERNET:

1. Facebook, [www.facebook.com/rudan.ESCO/?fref=ts](http://www.facebook.com/rudan.ESCO/?fref=ts) (lipanj, 2016.)
2. LinkedIn, [www.linkedin.com/company/rudan-d-o-o-minj](http://www.linkedin.com/company/rudan-d-o-o-minj) (lipanj, 2016.)
3. Rudan, [www.rudan.com](http://www.rudan.com) (svibanj, 2016.)
4. Docplayer, <http://docplayer.net/4272176-Crm-architecture-for-enterprise-relationship-marketing-in-the-new-millenium-technical-white-paper-by-rose-janjicek.html> (ožujak, 2016.)

## POPIS SLIKA

Slika 1: Evolucija marketinga .....	9
Slika 2: CRM metodologija.....	13
Slika 3: CRM piramida .....	17
Slika 4: Razlike između klasične koncepcije marketinga i CRM-a .....	19
Slika 5: Stepenice u razvoju CRM sustava .....	21
Slika 6: Prikaz finansijskih troškova prije, za vrijeme i nakon provođenja ESCO projekta ...	29
Slika 7: Web stranica poduzeća Rudan d.o.o. ....	31
Slika 8: Facebook profil poduzeća Rudan d.o.o.....	32
Slika 9: LinkedIn profil poduzeća Rudan d.o.o. ....	33
Slika 10: Organizacijska struktura poduzeća Rudan d.o.o. ....	35
Slika 11: Energo Monitor .....	37
Slika 12: Pasivna poslovna zgrada u Žminju .....	40
Slika 13: Prodajni proces poduzeća Rudan d.o.o. ....	44



# **PRILOG**

## **1. Upitnik s okvirnim pitanjima za provođenje intervjua**

### POSLOVANJE

Čime se bavite?

Kratko o organizaciji poduzeća.

Postoji li marketinška služba/odjel?

Koje usluge prodajete?

Na kojem tržištu radite (domaće, inozemno, regionalno...)?

Imate li konkurenata?

Radite li istraživanja tržišta (potražnje, korisnika, konkurenata...)?

### POSTOJANJE CRM ODJELA

Imate li odjel za upravljanje odnosima s korisnicima?

Koji su razlozi uvođenja CRM sustava?

Na čiju je inicijativu uvede?

### IMPLEMENTACIJA

Kako je tekla implementacija CRM sustava?

Je li provedena edukacija zaposlenika prije uvođenja sustava?

S kojim ste se poteškoćama susretali prilikom implementacije CRM-a?

Da li se koristi određena tehnologija/softveri?

### DJELOVANJE

Možete li ukratko opisati rad CRM odjela?

Čime se točno bavi?

Koliko je osoba zaposleno?

Koje se aktivnosti provode u svrhu boljeg razumijevanja želja i potreba korisnika?

Prikupljaju li se podaci o korisnicima u svrhu personaliziranja usluga?

Koji se podaci prikupljaju te na koji način? (ne treba u detalje)

Jesu li podaci o korisnicima zaštićeni? (ne treba u detalje)

Za što se koriste dobiveni podaci (slanje personaliziranih mailova, newslettera...)?

## OBAVJEŠTAVANJE KORISNIKA O PONUDAMA KOJE BI IH MOGLE ZANIMATI

Prilagođavate li uslugu na temelju prikupljenih podataka o korisnicima te na koji način?

Je li bilo reakcije (pozitivne/negativne) korisnika na prikupljanje podataka?

Imate li call centar?

Kome se korisnici žale u slučaju nezadovoljstva?

Tko čita/rješava njihove žalbe i na koji način?

Mjeri li se zadovoljstvo korisnika (i koliko često)?

Postoje li osobe koje su zadužene za provjeravanje i odgovaranje na pohvale/žalbe na web stranicama ili društvenim mrežama?

Na kojim ste društvenim mrežama aktivni te na koji način?

## ZADOVOLJSTVO ZAPOSLENIKA

Znaju li zaposlenici svrhu implementacije CRM-a?

Kako percipiraju CRM – kao poslovnu strategiju ili kao softver?

Je li bilo problema/otpora kod zaposlenika vezano za uvođenje CRM-a?

Kolika je bila podrška tom menadžmenta implementaciji CRM-a?

Jeste li zadovoljni količinom sredstava koje ulažete u CRM?

Koliko je uvođenje CRM-a olakšalo posao zaposlenika?

Provodite li istraživanja zadovoljstva zaposlenika?

Imate li program nagrađivanja i motiviranja zaposlenika?

Uvažavate li prijedloge zaposlenika za unaprjeđenje CRM sustava?

## REZULTATI

Do kakvih je promjena u organizaciji dovelo uvođenje CRM sustava?

Smatrate li da je isplativo u potpunosti personalizirati pristup korisnicima?

Planirate li daljnja ulaganja u CRM te na koji način?

Postoje li planovi za proširenje CRM programa?

Radite li analizu ROI (Return on Investment: troškovi CRM sustava vs. dobit od sustava) te koliko često?

Što bi po Vašem mišljenju, trebalo poboljšati? (ne mora u detalje)