

# Implementacija CRM sustava u poduzeću PLIVA

---

Valec, Jelena

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:137:517184>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-01-13**



Repository / Repozitorij:

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**JELENA VALEC**

**IMPLEMENTACIJA CRM SUSTAVA U PODUZEĆU PLIVA**

**Diplomski rad**

Pula, kolovoz, 2016. godine

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma „Dr. Mijo Mirković“

**JELENA VALEC**

**IMPLEMENTACIJA CRM SUSTAVA U PODUZEĆU PLIVA**

**Diplomski rad**

**JMBAG: 456-ED , redovni studij**

**Studijski smjer: Marketinško upravljanje**

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

**Znanstveno područje:**

**Znanstveno polje:**

**Znanstvena grana:**

**Mentor: Doc.dr.sc Dražen Alerić**

Pula, kolovoz, 2016. godine



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana \_\_\_\_\_ **Jelena Valec** \_\_\_\_\_, kandidat za magistra

\_\_\_\_\_ **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.

Studentica

---



**IZJAVA**  
o korištenju autorskog djela

Ja, \_\_\_\_\_ **Jelena Valec** \_\_\_\_\_ dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj diplomski rad pod nazivom

\_\_\_\_\_ **“Implementacija CRM sustava u poduzeću Pliva“** \_\_\_\_\_

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, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

\_\_\_\_\_

# SADRŽAJ

SAŽETAK.....	1
SUMMARY .....	2
1. UVOD	3
2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA .....	4
2.1. Definicija upravljanja odnosa s korisnicima .....	4
2.2. Razlog razvoja upravljanja odnosima s korisnicima.....	9
2.3. Ciljevi upravljanja odnosima s korisnicima .....	11
2.4. Elementi CRM sustava.....	14
2.5. Upravljanje odnosima s ključnim kupcima.....	16
2.6. Ključni faktori utjecaja pri upravljanju odnosima s korisnicima .....	19
2.7. Stručno usavršavanje znanja i vještina zaposlenika.....	29
3. KONCEPT UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA .....	31
3.1. Upravljanje zadovoljstvom korisnika.....	31
3.2. Korisnik kao središnji faktor poslovanja.....	37
4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI	40
4.1. Karakteristike tržišta lijekova.....	40
4.2. Uloga i značaj upravljanja odnosima s korisnicima u farmaceutskoj industriji.....	40
4.3. Kriterij izbora korisnika u farmaceutskim poduzećima .....	42
4.4. Implementacija upravljanja odnosima s korisnicima u farmaceutskoj industriji.....	46
5. PRIMJER USPJEŠNE IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA U HRVATSKOJ FARMACEUTSKOJ KOMPANIJI PLIVA .....	50
5.1 Poslovanje Plive na stranim tržištima .....	54
5.1.1 Pliva u Bosni i Hercegovini .....	54
5.1.2 Pliva u Makedoniji .....	55
5.1.3 Pliva u Srbiji.....	55
5.2 Analiza Plivinog CRM-a.....	56
6. ZAKLJUČAK .....	60
7. POPIS LITERATURE .....	62
POPIS TABLICA.....	64
POPIS GRAFIKONA .....	64
POPIS KRATICA .....	65

## SAŽETAK

Tema ovog diplomskog rada bila je prikaz Implementacije CRM sustava . U prvom poglavlju definirani su pojmovi upravljanja odnosima s korisnicima gdje se kao ključni čimbenik uspješnosti naglašava korisnika i poboljšanje interakcije s njima što je pobliže prikazano u drugom poglavlju. Učinkovitost poslovanja je vrlo ovisna o kulturi (interesi, vrijednosti i motivi), organizacijska klima (timski rad, lojalnost, učenje, upravljanje znanjem), kao i način postupanja s kupcima.

Uspostavljanje zdrave kulture i postizanje vrijednosti povezano je sa stupnjem redoslijeda i načinima kako se organizacija odnosi prema kupcu. Kao posljedica toga, važnost CRM-a je porasla je na dnevnom redu mnogih organizacijskih strategija.

U trećem poglavlju na primjeru kompanije Pliva napravljen je Case study uspješnosti implementacije CRM sustava.

Svaka tvrtka koja ima moderno marketinško planiranje, implementaciju i kontrolu svih elemenata marketinškog miksa, a želi dugoročno opstati i održati konkurentski položaj na tržištu mora imati i razvijeno upravljanje odnosom s korisnicima, odnosno strategiju CRM-a (Customer Relationship Management-a), sa širokom lepezom klijenata.

Veće zadovoljstvo se kod spomenutih klijenata može postići tako da svi zaposlenici neke tvrtke, bez obzira na hijerarhijski i funkcijski položaj budu orijentirani prema zadovoljstvu klijenata.

U Plivi ističu kako CRM nije samo implementacija sustava, nego uvođenje nove poslovne filozofije unutar organizacije koja suštinski transformira, ne samo organizacijsku kulturu nego i pristup u komunikaciji prema korisnicima.

CRM ne samo da omogućava tvrtkama fleksibilnost, snižavanje troškova, smanjivanje administracije, učinkovitu komunikaciju, nego ostavlja i prostor za inovacije, kreiranje novih izvora prihoda te razvoj jedinstvenog pristupa korisnicima koji je nužan za opstanak na tržištu.

**Ključne riječi:** Upravljanje odnosima s korisnicima, CRM sustav, ključni kupci, lojalnost, stručno usavšavanje, farmaceutska industrija, implementacija

## SUMMARY

The theme of this thesis was the implementation of CRM systems. The first chapter defines terms customer relationship management, which is a key factor of success highlights the client and improving interaction with them, which is more closely shown in the second chapter. Business efficiency is highly dependent on culture (interests, values and motives), organizational climate (teamwork, loyalty, learning, knowledge management), as well as a way of dealing with customers.

Establishing a healthy culture and achievement of the values associated with the degree of order and how the organization addresses the customer. As a result, the importance of CRM is increased on the agenda of many organizational strategy.

The third chapter in the case of Pliva made Case Study on Implementation of CRM systems. Any company that has a modern marketing planning, implementation and control of all elements of the marketing mix, and wants to survive long term and to maintain a competitive position in the market must be developed and customer relations, and strategy CRM (Customer Relationship Management-a), with a wide range of clients.

Greater satisfaction with the mentioned clients can be achieved so that all employees of a company, regardless of the hierarchical and functional position are oriented towards customer satisfaction.

In Pliva emphasize that CRM is not only the implementation of the system, but the introduction of a new business philosophy within the organization that essentially transforms not only the organizational culture, but also access to communication in.

CRM not only allows companies flexibility, lowering costs, reducing administration, effective communication, but leaves space for innovation, create new sources of revenue, and the development of a unified approach to customers, which is essential for survival in the market.

**Key words:** Customer Relationship Management, CRM system , key customers , loyalty, professional upgrading , the pharmaceutical industry , the implementation



## 1. UVOD

U današnje vrijeme kvalitetnim odnosom smatra se partnerski odnos s korisnikom gdje je svrha odnosa razmjena informacija, rješavanje njegovih problema, otkrivanje korisnikovih očekivanja, te fokus na dodanu vrijednost za korisnika. Ključna konkurentska prednost na farmaceutskom tržištu temelji se na kvaliteti prodajnih snaga, a posebno na sposobnosti utjecaja upravljanjem odnosima s korisnicima. To se odnosi na prodajno osoblje koje predstavlja najskuplju stavku u promociji, koja u pravilu iznosi od 60 do 80 posto promotivnog proračuna. Taj oblik promocije omogućuje dobru dvosmjernu komunikaciju između zdravstvenog djelatnika i predstavnika farmaceutskog poduzeća, pruža sposobnost učinkovitog prenošenja informacija svakom zdravstvenom djelatniku u skladu s njegovim potrebama i trenutnim interesima. Može se reći da su prodajne snage najskuplji, ali i najvažniji dio upravljanja marketingom u farmaceutskoj industriji jer su one u najbližem i najčešćem izravnom kontaktu sa središtem svakoga marketinškoga kruga - kupcem odnosno korisnikom.

Cilj rada je ukazati na ključnu ulogu korisnika koji zaista mora biti na prvom mjestu pa stoga poduzeća moraju učiniti sve što je u njihovoj moći da udovolje njegovim zahtjevima, željama i potrebama. Ukoliko se pridržavaju tih pravila poduzeća se mogu nadati uspješnoj poslovnoj budućnosti i opstanku na tržištu.

Ovaj rad nastao je korištenjem nekoliko znanstvenih metoda: povijesne metode, koja je koristeći raznovrsne dokumente dovela do spoznaje kronologije, razvoja i posljedica prošlih događaja od značaja za tematiku ovog rada; metode kompilacije, koja je poslužila za preuzimanje, obradu, interpretaciju i korištenje rezultata postojećih znanstvenoistraživačkih radova; te deduktivne metode, pomoću koje su se od općih stavova izveli pojedinačni zaključci.

## 2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA

Inovacije na polju tehnologije, gdje veliku ulogu igra Internet, vodeći su čimbenici razvoja upravljanja odnosima s korisnicima. Strategija odnosa s kupcima oslanja se na prednosti tehnologije i njezinu sposobnost skupljanja i analize podataka o kupcima, interpretiranje ponašanja kupaca, te na temelju toga razvoj modela predviđanja ponašanja kupaca. Tehnologija omogućuje pohranjivanje i održavanje informacija o kupcima, te njihovo odašiljanje u sve dijelove poduzeća. Tehnologija upravljanja odnosima s korisnicima treba omogućiti bolju predodžbu o kupcima, njihovu veću pristupačnost i djelotvornije interakcije s kupcima. Ona povezuje funkcije poduzeća - prodaju, promociju i službu za pružanje usluga potrošačima, putem (engl. customer touch points) - Interneta, osobne prodaje, e-maila, prodajnih mjesta i dr., s funkcijama poduzeća - financijama, logistikom, proizvodnjom i ljudskim potencijalima. Budući da tehnologija predstavlja najskuplji dio u okviru implementacije upravljanja odnosima s korisnicima, potrebno je precizno utvrditi stvarne potrebe poduzeća za komunikacijskim kanalima i računalnom infrastrukturom, te specificirati mjere povrata ulaganja (primjerice postotak povećanja učestalosti posjeta kupaca i sl.).

### 2.1. Definicija upravljanja odnosa s korisnicima

Upravljanje odnosima s korisnicima (CRM) je pojam koji se sve više koristi u modernom poslovanju. Upravljanje odnosima s klijentima je poslovna strategija koju poduzeće primjenjuje kako bi što više saznalo o potrebama i ponašanju klijenata te s njima izgradilo dugoročno profitabilne odnose koji su ključ poslovnog uspjeha. Pojam *upravljanje odnosima s korisnicima* poistovjećuje se s engleskim akronimom CRM<sup>1</sup> – *Customer Relationship Management*.

---

<sup>1</sup> U daljnjem tekstu koristiti će se engleski akronim CRM koji je ekvivalent pojmu upravljanje odnosima s potrošačima.

Kako bi se lakše razumjelo značenje upravljanja odnosima s korisnicima, najprije će se definirati skraćenica CRM:

**C** (engl. *customer*) – osvajanje klijenata početni je cilj svakog poduzeća. Poznavanje njegovih potreba, stavova, preferencija, ponašanja i drugih karakteristika umnogome će pomoći pri izgradnji budućeg odnosa s njime.

**R** (engl. *relationship*) – najveći izazov CRM-a je stvaranje dodatne vrijednosti kroz odnos s korisnicima. Odnos s korisnicima treba se dinamički (pozitivno) razvijati i mora imati dugoročan karakter.

**M** (engl. *management*) – odnosi s korisnicima nikako ne bi smjeli biti prepušteni usputnom razvoju, već je potreban dobar upravljački proces koje će te odnose usmjeravati u obostrano zadovoljavajućem smjeru.

Pojam upravljanja odnosima s korisnicima nastao je kad je upotrebom modernih informacijskih tehnologija u povećanoj mjeri bilo moguće ovu marketinšku filozofiju znatno opširnije i djelotvornije primijeniti. Putem baza podataka i umreženih tehnologija danas se u svako doba i na svakom mjestu mogu obrađivati aktualni i opsežni podaci o korisnicima. Upravljanje odnosima s korisnicima znanstveno je utemeljen koncept koji je razvijen na sveučilištima u Atlanti, Cranfieldu i Stockholmu. Polazište je bila rastuća sumnja u valjanost tradicionalnog marketinškog razmišljanja i sve veći značaj dugoročnih odnosa s korisnicima.

Ograničenja protiv važnosti klasičnog marketinga dovela su do niza istraživačkih projekata na području marketinga odnosa i odnosa s klijentima (Rapp, 2001: 42). Klasični marketing polazi od pitanja gdje pronaći što je moguće više kupaca za proizvod poduzeća, kako bi se u kratkom vremenu postigla što bolja prodaja. Ovakvo poslovanje orijentirano na proizvod koncentrira se na razvoj što boljih proizvoda koje karakterizira prikladan odnos uloženog i dobivenog za kupca.

Postupak osvajanja novih klijenata temeljno je usmjerenje na sustav potpunog upravljanja kvalitetom (eng. Total Quality Management), koje je još do 90-tih godina prošlog stoljeća određivalo razmišljanje mnogih poduzeća. Kako bi se iscrpio lanac dodane vrijednosti TQM je usmjeren na optimiranje unutarnjih procesa (upravljanje, radni procesi i komunikacija), koji utječu i na vanjske procese (marketing, prodaja, skrb o klijentima) (Rapp, 2001: 42).

90-tih godina prošlog stoljeća pojavio se novi koncept -poslovni proces reinženjeringa (engl. Business Process Reengineering) (Sikavica i Novak, 1999: 510-527). Ovaj koncept predstavlja fundamentalnu promjenu mišljenja i radikalni redizajn poslovnih procesa s ciljem postizanja dramatičnih poboljšanja ključnih parametara u poslovanju. Iako je ovaj koncept težio fokusiranju na korisnike restrukturiranje je obavljano isključivo u okviru internih poslovnih procesa, te je kao takav pokazivao nedovoljnu orijentaciju prema korisnicima.

Danas se više ne pita kako pronaći kupce za proizvode poduzeća, nego kako će kupci za sebe stvoriti vrijednost. Kako mogu poduzeća poduprijeti proces stvaranja vrijednosti za korisnika i to ne kao nešto što će se dogoditi samo jednom, nego s pogledom na suradnju za vrijeme cijelog vijeka trajanja odnosa. Perspektiva je dakle promijenjena od strane poduzeća prema kupcu i razmišljanje polazi izvana prema unutrašnjosti poduzeća. U okviru koncepta upravljanja odnosima s korisnicima na prvom mjestu je uvijek korisnik. Promatrano sa stajališta korisnika uslijedit će oblikovanje procesa u cijeloj organizaciji orijentirano prema njemu. Polazište više ne predstavljaju kao kod TQM-a i poslovnog procesa reinženjeringa aktualni procesi poduzeća nego procesi korisnika, i više nije cilj rješavanje najvećih problema poduzeća nego pružanje odgovora na probleme klijenata. Cilj je na temelju poznavanja svojih klijenata procese poduzeća učiniti kompatibilnima. U budućnosti će biti uspješna samo ona poduzeća koja su dugoročno usmjerena prema svojim klijentima i koja su sposobna individualno oblikovati odnose s njima" (Duffner, 2001: 20).

U teorijskom pristupu, tumačenje pojma upravljanje odnosima s korisnicima razlikuje se od autora do autora. „Prvo praktično definiranje CRM-a navodi Pantazopoulos koji definira CRM kao interaktivni proces za postizanje optimalne ravnoteže ulaganja poduzeća i zadovoljavanja potreba klijenata kako bi se maksimalizirala dobit poduzeća“ (Meller i Dukić, 2007: 161). (Navedenu definiciju slijedi Buttle koji ističe kako je „CRM upravljačka filozofija kojom se nastoje izgraditi dugoročni odnosi s klijentima“ (Buttle, 2004: 4).

Anderson promatra „CRM kao cjeloviti pristup stvaranju, održavanju i širenju odnosa s klijentima“ (Anderson, 2002: 2), dok Kotler navodi kako „CRM predstavlja proces upravljanja detaljnim informacijama o svakom pojedinom klijentu i proces upravljanja mjestima dodira s klijentima kako bi se povećala njihova lojalnost“ (Kotler, 2008: 152). Mjesto dodira s korisnicima je bilo koja situacija u kojoj korisnik kroz stvarno iskustvo, preko osobne ili masovne komunikacije, ili putem usputnog promatranja dolazi u kontakt s proizvodom/uslugom ili markom poduzeća.

„Kada bi svi klijenti bili isti ili vrlo slični, ne bi postojala potreba za CRM-om. Masovni marketing i masovna komunikacija bili bi sasvim dovoljni. CRM koncept je razvijen upravo s ciljem potpune prilagodbe klijentima jer se oni razlikuju u svojim potrebama i kupovnim navikama“ (Kesić, 2012). Korisnici imaju jedinstvene potrebe i u odnosu na njihovu profitabilnost za poduzeće, ono će razvijati proizvode/usluge kojima će postići njihovo zadovoljstvo. Pri tome, poduzeće treba prikupiti što detaljnije podatke o korisnicima kako bi stvorilo što jasniju sliku o njihovom profilu i identificiralo korisnike koji predstavljaju najveću vrijednost za poduzeće. Uvidom u detaljne podatke o profilu postojećih i potencijalnih potrošača, poduzeće može prilagoditi svoje proizvode/usluge, komunikaciju i ukupne odnose potrebama i ciljevima klijenata, na način da oni budu jedinstveni za svakog od njih individualno.

CRM koncepcija poslovanja rješava probleme profitabilnog upravljanja odnosa s korisnicima. Predstavlja strategiju koja poduzeću omogućava povećanje efikasnosti poslovnih aktivnosti, kako bi privuklo što više novih te zadržalo postojeće korisnike, sve u cilju razvoja dugoročnih odnosa s najprofitabilnijim korisnicima poduzeća. Jedan od najuspješnijih primjera takve prakse je IBM koji je u cijelosti razvio marketing odnosa jedan-na-jedan pri čemu se cjelokupan odnos i komunikacija prilagođavaju svakom pojedinom korisniku (Kesić, 2003). Svrha prilagodbe specifičnim potrebama i željama korisnika, ovisno o njihovoj vrijednosti za poduzeće je povećanje zadovoljstva, ali i njihove vjernosti. Poduzeća koja su usvojila CRM filozofiju poslovanja nastoje prikupiti što više podataka, kako o potencijalnim tako i o postojećim korisnicima, kako bi svojim proizvodima/uslugama stekla konkurentsku prednost na tržištu.

CRM pretpostavlja povećanje prihoda i profitabilnosti poduzeća pomoću jasno razrađene strategije fokusiranja na zadovoljavanje klijenata i povećanje njihove lojalnosti. Pionir u primjeni CRM koncepcije poslovanja jest tvrtka Harrah`s Entertainment iz Las Vegasa (Kotler i Keller, 2008: 153). Tvrtka je 1997. godine počela primjenjivati sustav prikupljanja svih podataka o klijentima kasina u jedno centralno mjesto, nakon čega je radila analizu kako bi što bolje razumjela vrijednost ulaganja kasina u svoje klijente.

Tijekom godina taj je sustav razvijen do te mjere da, kada klijenti pristupe automatu, ili se registriraju na ulazu u kasino i slično, dobiju ponude nagrada koje se temelje na prethodnim analizama. Boljim razumijevanjem ponašanja klijenata, dosljednim praćenjem i kontinuiranim bilježenjem svih relevantnih podataka o njima, poduzeće dolazi u mogućnost pravovremeno i prikladno reagirati na buduće aktivnosti klijenata. CRM koncept prolazi kroz tri faze (Muller i Srića, 2005: 103):

- 1. faza - poduzeće stječe nove klijente kroz ponudu inovativnih proizvoda/usluga i pružanje pogodnosti koje ga diferenciraju od konkurentske ponude,
- 2. faza - povećava profitabilnost postojećih klijenata kroz smanjenje troškova, pružanje usluge i podrške klijentima te kreiranje pogodnosti kupovine na jednom mjestu (engl. *one-stop-shop*),
- 3. faza - zadržava najprofitabilnije klijente kroz cijeli životni vijek sustavnim prilagođavanjem prema njihovim promjenjivim potrebama i ponudom prikladnih proizvoda i usluga.“

Kada se razmatraju ciljevi CRM poslovnog koncepta, oni se mogu sažeti u slijedećem: „koristiti postojeće odnose za povećanje prihoda – cross-selling, up-selling i povećanje profitabilnosti identifikacijom, privlačenjem i zadržavanjem najboljih klijenata koristiti integriranu informaciju o klijentima za pružanje izvrsne usluge – koristiti integriranu informaciju o svakom pojedinom klijentu dobivenu kroz sve kanale interakcije radi što boljeg zadovoljavanja njegovih potreba uvesti prodajne procedure i procese koji jamče konzistentnost u prodaji i odnosu s klijentima razviti i ponuditi novu vrijednost za klijente i povećati njihovu lojalnost implementirati strategije koje nude proaktivna rješenja – proaktivna

ponuda novih rješenja, rješavanje problema prije nego se manifestiraju“ (Muller i Srića, 2005: 102).

Prikupljanje podataka o klijentima i prilagodba poslovnih procesa profilu pojedinih klijenata ne može se ograničiti na određeni vremenski period. Ono je trajni napor, kontinuirano nastojanje da se unaprijedi poslovni proces kako bi bilo moguće komunicirati s pravim klijentima, pružajući im odgovarajuću uslugu, istovremeno koristeći pravi komunikacijski kanal u pravo vrijeme.

## **2.2. Razlog razvoja upravljanja odnosima s korisnicima**

Posljednjih godina mnogobrojni su trendovi postavili temelj razvoja upravljanja odnosima s korisnicima. Izmijenjena tržišna situacija, izmijenjeno ponašanje kupaca i komunikacijske tehnologije predstavljaju pokretače razvoja upravljanja odnosima s korisnicima, kao što je prikazano u tabeli 1.

**Tabela 1: Razlozi razvoja CRM-a**

IZMJENJENA TRŽIŠNA SITUACIJA	<ul style="list-style-type: none"><li>• ZASIĆENA TRŽIŠNA SITUACIJA</li><li>• POJAČANA KONKURENTSKA BORBA</li><li>• SURADNJA I KONCENTRACIJA</li><li>• TRŽIŠNA TRANSPARENTNOST, KOJE SU OMOGUĆILE KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE</li><li>• NEDOSTATAK JEDINSTVENIH PRODAJNIH PONUDA</li></ul>
------------------------------	--

<p>IZMJENJENO PONAŠANJE POTROŠAČA</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• DEMOGRAFSKE PROMJENE</li> <li>• SVIJEST O CIJENI I KVALITETI</li> <li>• POVEĆANA INFORMIRANOST</li> <li>• IZMJENA VRIJEDNOSTI</li> <li>• KUPNJA NAMIRNICA I DOŽIVLJAJA</li> <li>• INDIVIDUALIZACIJA I DIFERENCIJACIJA</li> <li>• RASTUĆE PREOPTEREČENJE INFORMACIJAMA</li> <li>• IZGRADNJA I OSIGURANJE ODNOSA</li> </ul>
<p>KOMUNIKACIJSKE TEHNOLOGIJE</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• RASTUĆA PRIHVAĆENOST I KORIŠTENJE KOMUNIKACIJSKIH TEHNOLOGIJA</li> <li>• RAZVOJ INTERNETA</li> <li>• DIREKTNA PRODAJA</li> <li>• ELEKTRONSKA TRGOVINA</li> </ul>

Izvor: Holland et al. (2001: 15)

Na razvoj upravljanja odnosima s korisnicima utječu razlozi kao što su izmjena tržišne situacije, izmijenjeno ponašanje potrošača te razvoj komunikacijskih tehnologija. Promjene koje su se dogodile na tržištu 90-tih godina prošlog stoljeća dovele su do sve veće i snažnije konkurentske borbe. Internet je ubrzao globalizaciju. Putem Interneta poduzeća sada mogu nuditi svoje proizvode širom svijeta. Velike fuzije i suradnje između poduzeća dovele su do novih tržišnih situacija, na kojima vlada još veća konkurencija na zasićenim tržištima. Zahvaljujući Internetu kupci lakše i jednostavnije dolaze do informacija i uspoređuju cijene, što znatno povećava transparentnost tržišta. Do izmijenjenog ponašanja potrošača dolazi zbog



demografskih promjena, kao i zbog veće svijesti o cijeni i kvaliteti na zasićenim tržištima. Bolja informiranost potrošača postavila je temelje za široku prihvaćenost i korištenje komunikacijskih tehnologija kao što je Internet. Mnogobrojni potrošači nakon kupnje proizvoda počinju sumnjati u ispravnost svoje odluke, odnosno kupnju osjećaju kao smetnju njihove unutarnje ravnoteže. Teorija kognitivne disonance polazi od hipoteze da pojedinci teže trajnoj ravnoteži njihovog kognitivnog sustava. Ova teorija govori da potrošač usklađuje svoj prijašnji stav s ocjenom sadašnje uspješnosti i da poistovjećuje svaku neznatnu razliku između očekivanja i rezultata (Oliver, 1996). Upravo u tom smislu strategije upravljanja odnosima s klijentima značajno dobivaju na značenju, kako bi se kupca uvjerilo daje donio ispravnu odluku o kupnji te da će se poduzeće skrbiti o njemu na najbolji mogući način.

Na temelju opisanih današnjih tržišnih uvjeta i rastućih pritisaka za smanjenjem troškova u mnogim poduzećima sve više dobiva na značenju zadržavanje kupaca s izgradnjom i osiguranjem odnosa kao čimbenika uspješnosti poduzeća. Utjecaj komunikacijske tehnologije očituje se u korištenju Interneta i njegovom širenju neviđenom i zapanjujućom brzinom. Nijedan drugi komunikacijski medij, bilo da je riječ o telefonu, televiziji ili faksu, u prošlosti se nije širio takvom brzinom. Interaktivni mediji su stvorili temelje za povećano značenje direktne prodaje i elektronske trgovine. Istovremeno se otvaraju novi putovi interakcije s kupcima i potencijalnim kupcima, koji se moraju uskladiti s ostalim komunikacijskim putovima u okviru integrirane komunikacije ili "cross-media" strategije. Pred kupcem su različiti komunikacijski kanali kojima može stupiti u kontakt s poduzećem: telefon, e-mail, odgovor na oglas ili direktan prodajni razgovor. Upravljanje odnosima s klijentima ima zadatak upravljati tim odnosima, te stvoriti optimalno cjelokupno djelovanje.

### **2.3. Ciljevi upravljanja odnosima s korisnicima**

Ciljevi upravljanja odnosima s korisnicima mogu se podijeliti na (Holland et al., 2001: 15):

- kvalitativne,
- kvantitativne.

Navedeni ciljevi prikazani su u tabeli 2.

**Tabela 2: Ciljevi CRM-a**

CILJEVI CRM-A	
KVALITATIVNI	KVANTITATIVNI
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ zadovoljstvo kupaca</li><li>➤ stvaranje pozitivne, te izbjegavanje negativne propagande</li><li>➤ poslijekupovni imidž</li><li>➤ generiranje informacija koje iniciraju kupci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ prodaja, tržišni udio, dobit</li><li>➤ ponovljena kupnja</li><li>➤ Up/Cross selling</li><li>➤ Smanjenje marketinških troškova</li><li>➤ Ekonomsko ograničenje rizika</li></ul>

Izvor: Holland et al. (2001: 45)

Kvalitativni ciljevi obuhvaćaju psihološke i komunikativne sadržaje. Zadovoljstvo kupaca je osjećaj ugone ili razočaranja koji rezultira usporedbom očekivanih te stvarnih, tj. dobivenih vrijednosti (izvedbe) proizvoda. Zadovoljstvo je funkcija percipirane izvedbe i očekivanja. Ako izvedba ne ispuni očekivanja, kupac/potrošač je nezadovoljan. Ako je izvedba izjednačena s očekivanjima, on je zadovoljan.

Ako izvedba premaši očekivanja, kupac je vrlo zadovoljan ili čak oduševljen. Zadovoljni kupci pokazuju lojalnost prema jednom primljenoj usluzi određenog ponuđača. S time povezana ponovna kupnja poduzeću osigurava trajni temelj za prodaju, a lojalni kupci time utjelovljuju značajnu nematerijalnu vrijednost. Zadovoljni kupci pokazuju veću spremnost da plate više za uslugu i prilikom povećanja cijene ne odlaze odmah prema konkurenciji koja u tom trenutku ima povoljniju ponudu. Ta niska cjenovna senzibilnost otvara dotičnom ponuđaču mnoštvo cjenovno-političkih mogućnosti za akciju i istovremeno reducira taktičke opcije konkurenata. Često znatna sniženja cijena i besplatne dodatne usluge, kao što su besplatna dostava i održavanje, nisu dovoljni za preuzimanje zadovoljnog kupca (Fischer et al. 2001: 162).

Nasuprot tome, niska razina zadovoljstva podrazumijeva veću fluktuaciju klijenata, veće troškove zamjene klijenata koji napuštaju proizvod ili uslugu s novima. Privlačenje novih klijenata stoji više, jer njih treba uvjeriti u veliku očekivanu vrijednost da bi ih se preotelo od konkurenata čije proizvode ili usluge poznaju i s kojima mogu u određenoj mjeri biti zadovoljni, a da ne govorimo o troškovima privlačenja klijenata izrazito zadovoljnih s konkurentskim proizvodima ili uslugama, koji su po definiciji lojalni klijenti (ali konkurentskih proizvoda i usluga) (Vranešević, 2000: 182). Procjenjuje se daje trošak privlačenja novih kupaca pet puta veći od troškova održavanja zadovoljstva sadašnjih kupaca.

Stvaranje pozitivne i izbjegavanje negativne usmene propagande kao usmena predaja (engl. word of mouth) je iznimno vrijedna za svaku tvrtku: po jednom istraživanju mišljenje prijatelja/znanaca je za 61% ljudi *korisno*, dok za 12% osoba *nije jako korisno* pri donošenju odluke o kupnji nekoga proizvoda/usluge, što upućuje na izrazitu važnost mišljenja prijatelja/znanaca u donošenju takve odluke, odnosno na formiranje očekivane vrijednosti proizvoda ili usluge (Vranešević, 2000: 184). Usmenu propagandu karakterizira visoka vjerodostojnost te je time olakšana i akvizicija novih kupaca. Dugoročno zadovoljni kupci i kupci koji su emocionalno vezani za marku spremni su svoja pozitivna iskustva prenijeti drugim osobama. Tako će svaki zadovoljni korisnik reći petorici drugih ljudi o dobrom proizvodu/usluzi.

Ako potrošač nije zadovoljan kupljenim proizvodom, on može poduzeti jednu od sljedećih opcija:

- širiti negativnu komunikaciju o proizvodu,
- otići prema konkurenciji,
- iznijeti poduzeću svoje pritužbe na proizvod ili uslugu.

Negativna usmena propaganda (engl. negative word of mouth) predstavlja negativno očitovanje nezadovoljnih kupaca u njihovom krugu obitelji, prijatelja i poznanika. Ovdje se radi o specijalnom slučaju usmene komunikacije, koja se može razumjeti kao prenošenje informacija o proizvodu i poduzeću s posljedicom utjecanja na mišljenje, stavove, očekivanja i ponašanje primatelja poruke. Empirijska istraživanja su pokazala da se negativni doživljaji komuniciraju češće nego pozitivna očekivanja (Finger, 2001:101). Svaki će nezadovoljan

korisnik o svom nezadovoljstvu reći u prosjeku devetorici drugih ljudi (Vranešević, 2000: 183). Treba uzeti u obzir i činjenicu da će tih devet ljudi o nezadovoljstvu svog poznanika informirati i svoje druge poznanike.

Druga reakcija nezadovoljnih kupaca sastoji se u odlasku ka konkurenciji - privremeno ili konačno odricanje usluga ili proizvoda poduzeća.

## 2.4. Elementi CRM sustava

CRM je strategija poslovanja poduzeća, dok je CRM tehnologija sredstvo za ostvarenje te strategije. CRM informacijski sustavi po svojoj složenosti mogu varirati od jednostavnih rješenja koja imaju vrlo ograničen broj funkcija te su relativno jeftini i namijenjeni malim poduzećima, do mnogo složenijih CRM rješenja namijenjenih velikim poduzećima i njihov razvoj i implementacija može stajati čak i više od 100 milijuna dolara. Poduzeća s relativno malim brojem potrošača ne trebaju visokotehnološka rješenja. CRM tehnološko rješenje sastoji se od tri glavna dijela (Muller i Srića, 2005: 127):

1. operativnog,
2. analitičkog,
3. kolaborativnog“

Operativni CRM pruža potporu poslovnim aktivnostima koje su u neposrednom kontaktu s potrošačima (engl. *front office*). „Tu se ubrajaju prodaja, marketing i odjel usluživanja potrošača.“ Zadužen je za svakodnevnu operativnu komunikaciju s potrošačima pri čemu prikuplja, skladišti, obrađuje i interpretira prikupljene podatke i omogućava razmjenu podataka o potrošačima između različitih odjela u poduzeću.

Analitički CRM nije u direktnom kontaktu s potrošačima već je zadužen za obradu cijelog spektra podataka prikupljenih iz operativnog CRM-a. Na temelju evaluacije podataka i rezultata analize generira inteligentne poslovne odluke i strategije koje trebaju pospješiti odnos između poduzeća i potrošača.

Analitički CRM bazira se na sustavu skladištenja podataka (engl. *data warehousing*). U obradi tih podataka koriste se mnoge analitičke metode koje stvaraju jasnu i opsežnu sliku o potrošaču i njegovim željama što rezultira utvrđivanjem obrasca ponašanja potrošača. To uvelike pomaže u planiranju marketinških aktivnosti i personalizaciji ponude.

Operativni CRM pruža potporu poslovnim aktivnostima koje su u neposrednom kontaktu s potrošačima (engl. *front office*). „Tu se ubrajaju prodaja, marketing i odjel usluživanja potrošača.“<sup>2</sup> Zadužen je za svakodnevnu operativnu komunikaciju s potrošačima pri čemu prikuplja, skladišti, obrađuje i interpretira prikupljene podatke i omogućava razmjenu podataka o potrošačima između različitih odjela u poduzeću.

Analitički CRM nije u direktnom kontaktu s potrošačima već je zadužen za obradu cijelog spektra podataka prikupljenih iz operativnog CRM-a. Na temelju evaluacije podataka i rezultata analize generira inteligentne poslovne odluke i strategije koje trebaju pospješiti odnos između poduzeća i potrošača. Analitički CRM bazira se na sustavu skladištenja podataka (engl. *data warehousing*). U obradi tih podataka koriste se mnoge analitičke metode koje stvaraju jasnu i opsežnu sliku o potrošaču i njegovim željama što rezultira utvrđivanjem obrasca ponašanja potrošača. To uvelike pomaže u planiranju marketinških aktivnosti i personalizaciji ponude.

Velik količina podataka o potrošačima sama po sebi nema koristi za poduzeće. Važno je da poduzeće ima sustav koji je u mogućnosti iz tog skupa podataka izvesti relevantne informacije koje će biti osnova za donošenje poslovnih odluka. „Analiza podataka se provodi pomoću Data mining i OLAP tehnologije.“<sup>3</sup> Data mining je proces analiziranja širokog skupa raznovrsnih podataka u cilju izdvajanja relevantnih informacija. Obuhvaća označavanje, traženje i modeliranje velikog broja podataka sve u cilju pronalaženja odnosa i uzoraka. OLAP (eng. *online analytical processing*) podatke organizira u multidimenzionalne skupove i daje brzi uvid u bitne informacije.

---

<sup>2</sup> infoTrend (broj 112/6/2003): Jedan na jedan, CRM strategija profitabilne izgradnje odnosa s korisnicima, infoTrend – prvi hrvatski poslovni časopis za informatiku, <http://arhiva.trend.hr/clanak.aspx?BrojID=22&KatID=5&ClanakID=188>

<sup>3</sup> infoTrend (broj 112/6/2003): op.cit.

Kolaborativni CRM omogućuje interakciju između poduzeća i potrošača, partnera i dobavljača. Potrošaču je u komunikaciji s poduzećem vidljiv samo kolaborativni CRM. On je sučelje prema potrošaču predstavljeno kroz elektroničku poštu, web, telefonske kontakte, fizičke poslovnice i druge. Kolaborativni CRM obuhvaća mnogo dijelova i procesa koji poduzeću osiguravaju i olakšavaju kolaboraciju (interakciju) s vanjskim subjektima. Predstavlja komunikacijski kanal prema van i koordiniranu mrežu kontakata poduzeća kroz sve moguće kanale komunikacije. Kontakt s potrošačima, odnosno podaci o njima prikupljaju se putem pozivnog centra, elektroničke pošte, weba, konferencija te direktnom interakcijom. Sva tri CRM modela u konačnici se trebaju promatrati kao cjelina jer jedino tako mogu dati cjelokupnu sliku o potrošaču. Cjelokupna filozofija CRM-a temelji se na razvoju personaliziranog odnosa sa svakim potrošačem stoga, poduzeća nastoje stvoriti takvo kupovno iskustvo koje će potrošača u potpunosti zadovoljiti i prerasti u dugotrajan odnos s poduzećem.

## **2.5. Upravljanje odnosima s ključnim kupcima**

Pri pristupu ključnim korisnicima poduzeće se mora rukovoditi ciljem stalnog povećanja isporučene vrijednosti svojim korisnicima. To može učiniti kroz isporuku dodatnih pogodnosti korisnicima ili ponudom smanjenih investicija korisniku.

Pogodnosti se korisnicima mogu pružiti kroz (Burennett, 2001: 57):

- poboljšanje performansi poslovanja,
- povećanje prodaje,
- smanjenje operativnih troškova,
- smanjenje potreba za operativnim kapitalom,
- smanjenjem rizika.

Smanjenje investicije samog klijenata se postiže kroz:

- smanjenje nabavnih cijena,
- smanjenje cijene instalacije, distribucije i postavljanja,
- smanjenje troškova održavanja,

- smanjenje financijskog troška

U konačnici je bit upravljanja odnosima s ključnim korisnicima ukazati velikim korisnicima na značaj svih aspekata suradnje i usluge koje poduzeće partner nudi, kako se na taj način ne bi razgovaralo samo o cijeni proizvoda/usluga, već i o drugim aspektima vrijednosti koje poduzeće nudi, te se na taj način spriječilo stalno rušenje cijena proizvoda/usluga poduzeća, a time i profitabilnosti poslovanja cjelokupnog poduzeća.

Pri odluci da li se odlučiti na angažiranje resursa u svrhu kvalitetnijeg upravljanja odnosima s kupcima, poduzeće može postaviti sljedeće ciljeve (Burennett, 2001: 6):

- razvoj novih proizvoda - 65% „manjih poboljšanja“, 87% „većih poboljšanja“ u proizvodima i gotovo svi veći izumi, su rezultatom direktnih sugestija od strane kupaca. U Japanu je za istraživače uobičajeno da provedu do 50% svoga vremena na terenu kako bi generirali adekvatne novitete. Uz razvoj tijesne suradnje s ključnim kupcima, moguće je doći do novih otkrića i proizvoda koji se potom mogu primijeniti na cjelokupnom tržištu.
- povećanje dodane vrijednosti - uz maksimalnu prilagodbu proizvoda klijentovim potrebama generira se dodana vrijednost za tog klijenta koja u konačnici može rezultirati i višom cijenom takvog proizvoda ili usluge,
- zadobivanje tržišnog vodstva - uz koncentraciju klijenata, fokus na one najveće i rastuće je ključ uspjeha u budućem poslovanju (u skladu s izrekom: „pobijediti s pobjednicima“),
- zadržavanje postojećeg poslovanja - poduzeća u prosjeku gube 50% kupaca u 5 godina poslovanja, a poznato je da je privući novog klijenta 5-6 puta skuplje nego li zadržati postojećeg. Zbog toga je fokus na postojeću bazu ključnih kupaca vrlo bitan pri branjenju tržišne pozicije.
- podizanje ulaznih barijera u odnosu na konkurenciju
- ostvarivanje ušteda u lancu ponude te smanjivanje operativnih troškova suradnje s ključnim kupcima.
- definiranje klijenata i poslovnih područja koje poduzeće ne želi pokrivati – analizom se često može ustanoviti da na određenim djelatnostima ili s određenim klijentima poduzeće uopće ne posluje profitabilno, te se na temelju toga poduzeće može odlučiti

da li je strateški bitno ostati prisutan u tim aspektima poslovanja ili se poduzeće želi povući iz tih područja djelovanja.

Upravljanje odnosima s ključnim kupcima je relevantnije za poslovne subjekte kod kojih je:

- snažno izražen Pareto efekt na tržištu, tj. u slučaju kad nekoliko klijenata dotične industrije dominiraju tržištem (poput maloprodajnih lanaca na razvijenim tržištima),
- snažno izražena ekonomija obujma u industriji u kojoj djeluju,
- postoji proizvodno/uslužna diferencijacija kod njihovih klijenata i postoji dovoljno potencijala na području producirane dodane vrijednosti klijentima, kako bi se izgradile dovoljno snažne ulazne zapreke protiv konkurencije,
- klijenti posjeduju kompleksan i donekle centraliziran sustav odlučivanja pa je stoga potrebno alocirati resurse koji će adekvatno odgovoriti na takvu organizaciju klijenta,
- postoji multifunkcijski kontakt između dobavljača i klijenta (npr. tehnička podrška, logistika),
- postoji raznovrstan i kompleksan proizvodni asortiman poduzeća podijeljen na više poslovnih jedinica, što znači da se prodajni predstavnici iz više područja mogu pojavljivati kod istog klijenta s nekonzistentnim pristupom i poslovnom politikom,
- postoje kreativne mogućnosti za prilagodbu proizvoda/usluge ključnim klijentima,
- veliki klijenti centraliziraju svoje operacije.

Upravljanje odnosima s ključnim kupcima manje je relevantno kada (Burennett, 2001: 6):

- je tržište jako fragmentirano,
- je jako mala proizvodna diferencijacija i teško je prilagodbom ostvariti dodanu vrijednost za klijenta,
- proizvodi/usluge poduzeća nisu smatrani značajnima od strane klijenata,
- se odluke o kupovini se donose na niskom nivou u organizacijskoj strukturi klijenta,
- ekonomija obujma nije snažno izražena,
- je tržište i klijenti na njemu tradicionalno nelojalno i klijenti ne cijene izgradnju odnosa,
- poduzeće ima status monopolista na tržištu.

Kako bi se korisnici privukli, a potom i zadržali, potrebno ga je prikladno uslužiti odnosno, udovoljiti njegovim željama i očekivanjima. Zadovoljstvo korisnika pruža jedinu čvrstu



garanciju za njegov povratak na prodajno mjesto i nove kupovine proizvoda ili usluga. Međutim, zadovoljiti kupca nije nimalo jednostavno, najviše zbog toga što je iznimno teško saznati što on očekuje, što želi i čemu se nada. Pravilo kvalitetnog poslovanja poduzeća je posjedovanje što veće, i važnije, što kvalitetnije baze kupaca.

Kontinuirano održavanje korisničke baze značajno olakšava planiranje poslovnih aktivnosti, snižava troškove promotivnih kampanja. Zato se aktivnosti osiguravanja i zadržavanja naklonosti što većeg broja kupaca nalaze u samom središtu interesa svakog poduzeća.

## 2.6. Ključni faktori utjecaja pri upravljanju odnosima s korisnicima

Imajući u vidu prirodu odnosa poduzeća s ključnim kupcima (KAM – engl. key account management) te prirodu i nivo angažmana poduzeća na poslovnima upravljanja odnosima s ključnim kupcima, moguće je prema grafikonu 1 definirati faze u razvoju upravljanja odnosima s ključnim kupcima.

**Grafikon 1 Modeli upravljanja odnosima s ključnim kupcima**



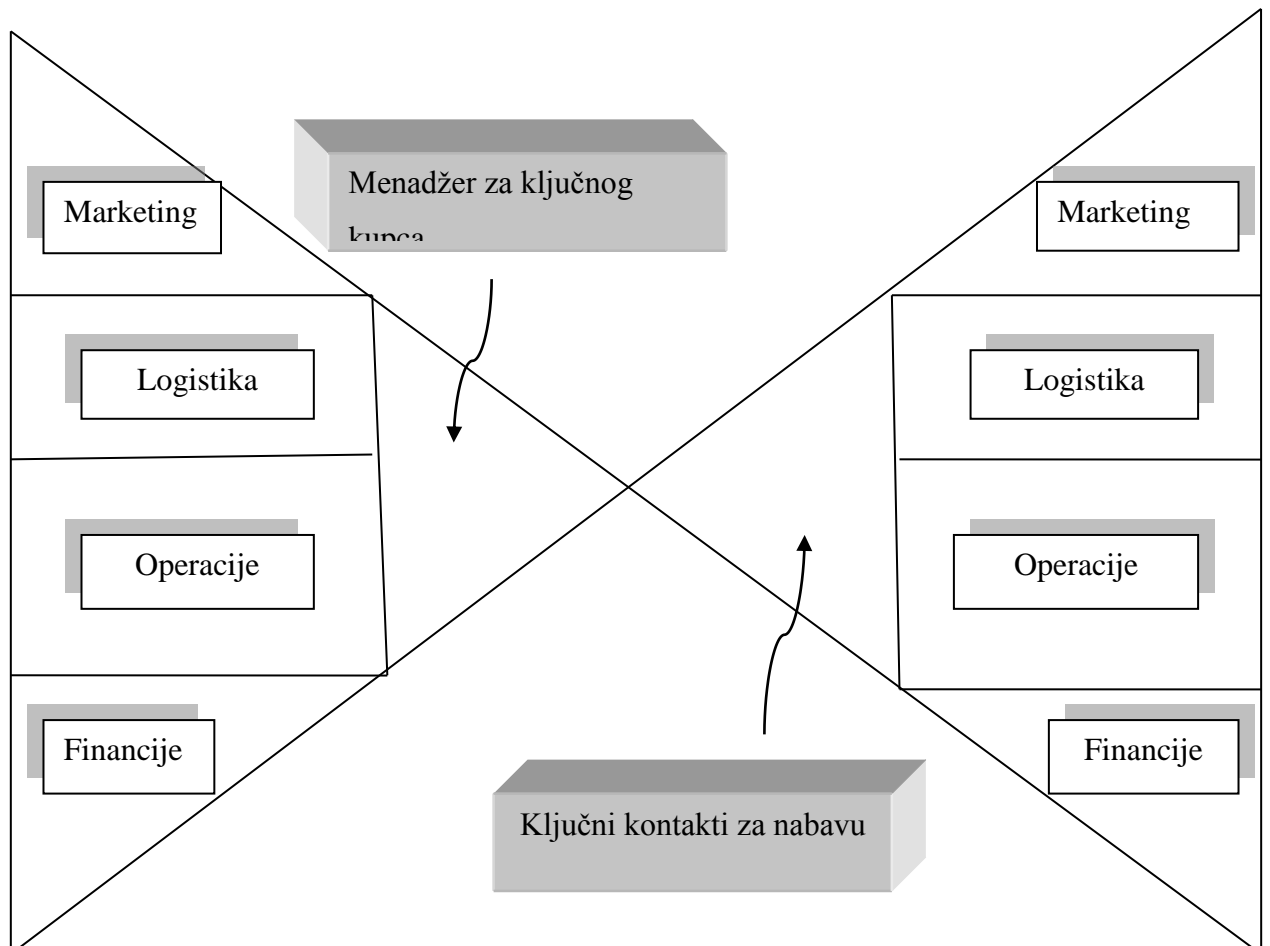
**Izvor: Mc Donald i Rogers (1998: 9)**

Prema Malcom Mc Donald i Beth Rogers (1998: 10) pretfaza upravljanja odnosima s ključnim korisnicima odnosi se na stanje kada prodajno poduzeće još nije uspostavilo

transakcijske odnose s poduzećem korisnikom, već tek pokušava uspostaviti poslovnu suradnju s novim potencijalnim korisnikom.

Nakon uspostavljanja suradnje između prodajnog poduzeća i poduzeća korisnika, što se vidi iz grafikona 2, većina poduzeća uobičajeno prvo prelazi na ranu fazu upravljanja odnosima s ključnim kupcem (ukoliko nije riječ o primjerice slučaju preuzimanja velikog korisnika od konkurencije) (Cheverton, 2004: 52) u kojoj udio u međusobnom poslovanju poduzeća nije toliko značajan i gdje se sva komunikacija i interakcije obavljaju kroz osobe menadžera za ključne kupce sa strane prodajnog poduzeća, te menadžera nabave sa strane poduzeća korisnika.

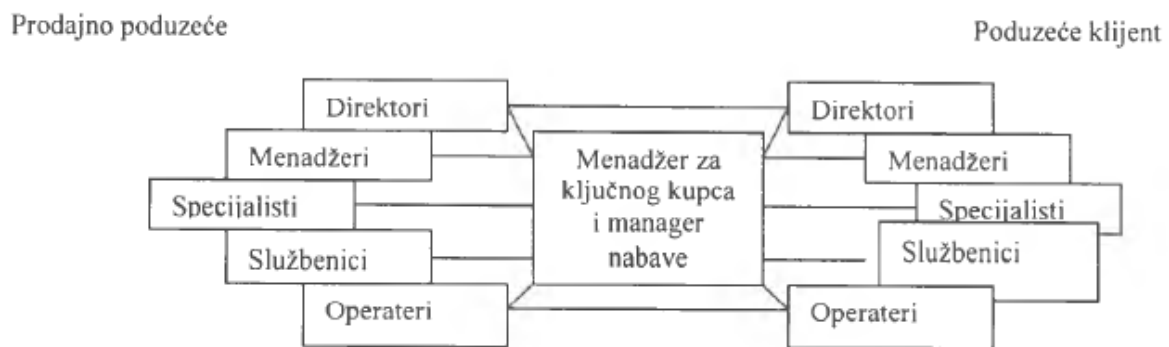
**Grafikon 2 Rana faza upravljanja odnosima s ključnim kupcem**



Izvor: Mc Donald i Rogers (1998: 12)

Kako se suradnja između poduzeća dalje razvija, u slučaju kada dođe do situacije u kojoj prodajno poduzeće postane preferirani dobavljač za dotičnu kategoriju i kada udio u međusobnom poslovanju postane značajan za oba poduzeća, tada se može govoriti o nužnosti prelaska na srednju fazu upravljanja odnosom s ključnim kupcem, što pokazuje grafikon 3.

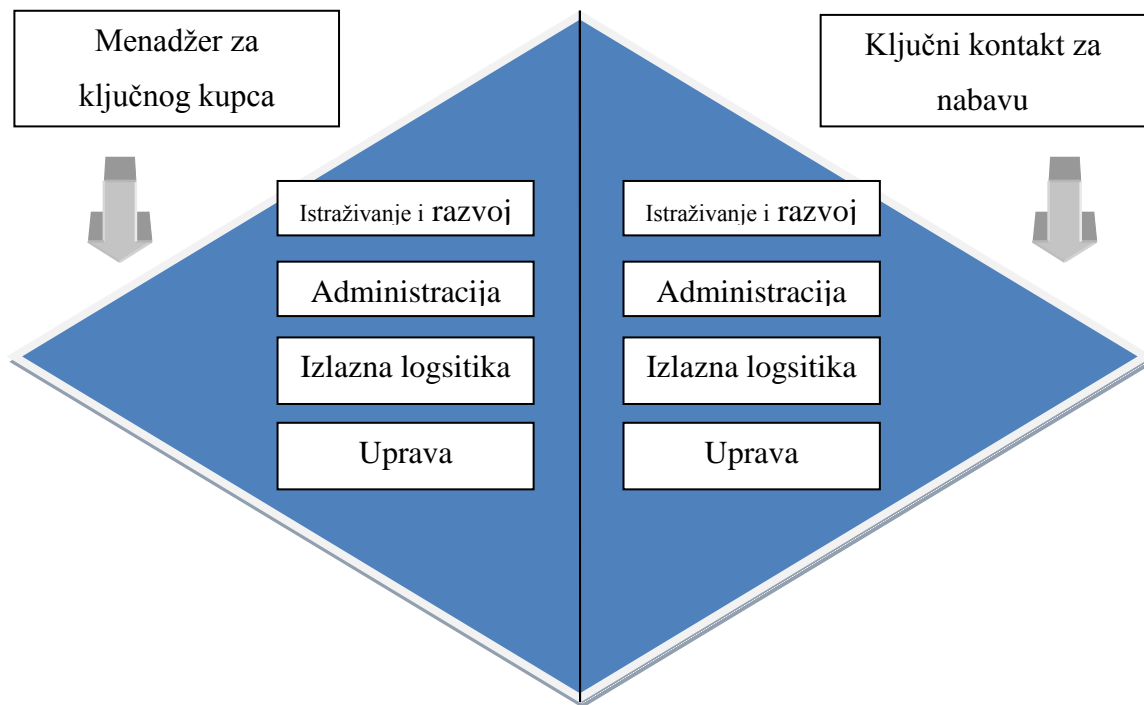
Grafikon 3. Srednja faza upravljanja odnosom s ključnim kupcem



Izvor: Mc Donald i Rogers (1998: 13)

Zbog prirode posla ili malog značaja proizvoda, u cjelokupnom poslovanju korisnika, koje poduzeće prodavač nudi, neka poduzeća nikada neće prijeći srednju fazu odnosa s ključnim kupcima. Ona koja pređu u ovu fazu odnosa s ključnim kupcem trebaju biti spremna na alokaciju dodatnih resursa i na prijelaz ka održavanju kontakata s više nivoa unutar korisnikove organizacije, kao i koordinaciju svih interakcija s korisnikom, kako bi oni bili konzistentni i usklađeni. Partnerska faza upravljanja odnosima s ključnim kupcem je karakteristična za odnos u kojem gotovo sve potrebe za određenim proizvodima i uslugama koje nudi poduzeće prodavač, poduzeće korisnik zadovoljava kroz poslovanje s tim poduzećem kao što prikazuje grafikon 4.

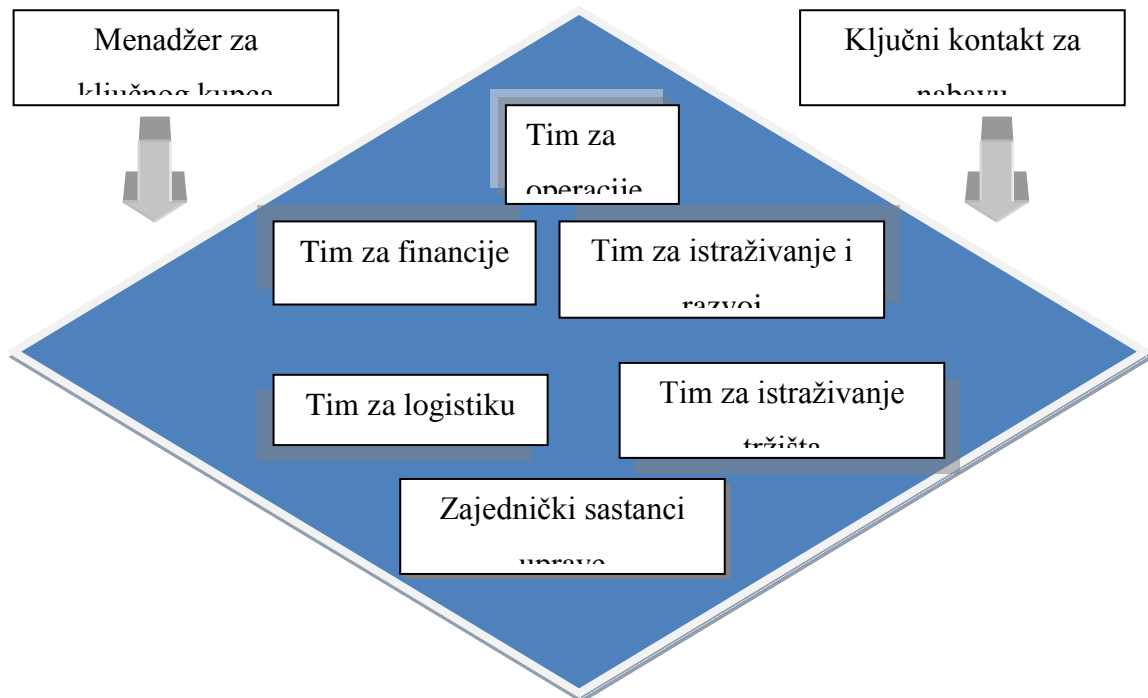
Grafikon 4. Partnerska faza upravljanja odnosima s ključnim kupcem



Izvor: Mc Donald i Rogers (1998: 16)

Tako će se primjerice neka poduzeća odlučiti za dobavljanje svih ili gotovo svih financijskih usluga od samo jedne banke. U tom slučaju kompleksnost suradnje raste u odnosu na prethodne modele suradnje s ključnim kupcima budući da sada postoji velik broj direktnih interakcija na svim relevantnim nivoima oba poduzeća partnera. Zajedničkim naporima pokušavaju se unaprijediti poslovni procesi i vrijednosni lanac, kako bi oba poduzeća postigla veću kvalitetu svojih proizvoda i usluga te ostvarila dodatne uštede troškova. U sinergijskoj fazi upravljanja odnosima s ključnim kupcem nivo suradnje između partnerskih poduzeća je toliko intenziviran da se može reći da granice između poduzeća gotovo potpuno nestaju što prikazuje grafikon 5.

Grafikon 5. Sinergijska faza upravljanja odnosima s ključnim kupcem

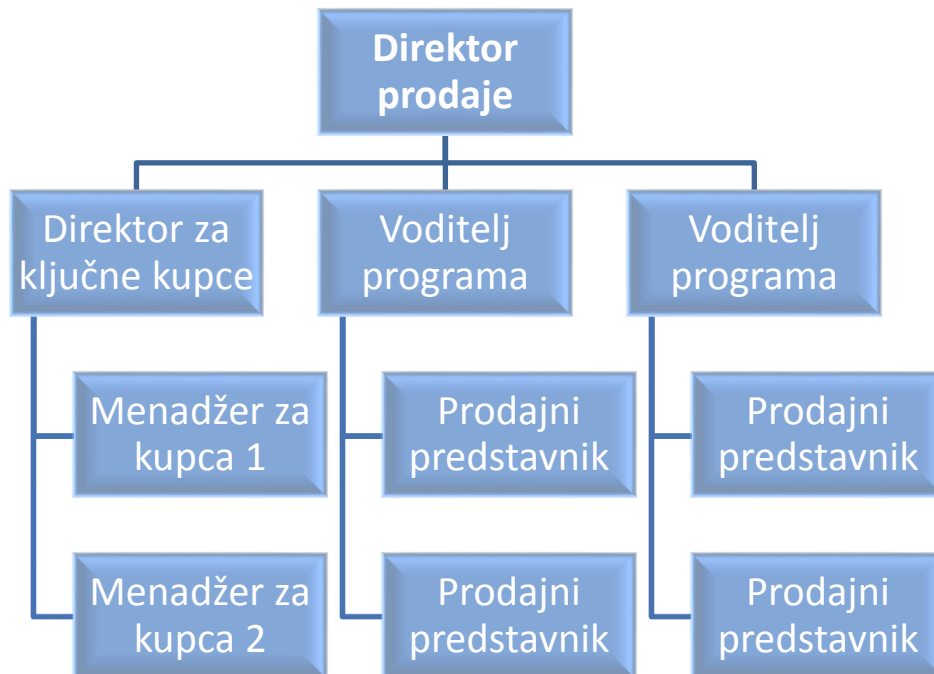


Izvor: Mc Donald i Rogers (1998: 17)

Zapravo je riječ o integraciji resursa i timskom radu osoblja partnerskih poduzeća usmjerenom prema unapređenju korisnikovog poslovanja. Poduzeće dobavljač djeluje kao neka vrsta dodatnog resursa poduzeća korisnika te cjelokupna suradnja poprima oblik virtualne organizacije u kojoj poduzeće korisnik igra ulogu matičnog poduzeća koje donosi odluke o angažmanu resursa, strategiji i prioritetima.

Pozicioniranje menadžera za upravljanje odnosima s ključnim kupcima unutar organizacije poduzeća dobavljača ovisi prvenstveno o tipu suradnje, tj. fazi upravljanja odnosima s ključnim kupcem u kojoj se poduzeće nalazi. Prije nego što je na tržištu nastupilo udruživanje poduzeća, prodajne službe poduzeća uglavnom su bile organizirane na geografskom principu, tj. prodajni predstavnici su uglavnom bili odgovorni za određeni prodajni teritorij. Nakon procesa udruživanja i razvoja komunikacijskih tehnologija, brojna poduzeća su se reorganizirale na način da su organizirala svoju prodajnu silu te ju podijelili i prema proizvodnom programu te prema ključnim kupcima kao što prikazuje grafikon 6.

Grafikon 6. Primjer prodajnog organizacijskog poduzeća



Tako organizacija poduzeća postaje sve kompleksnija i dobiva sve više elemenata matrične organizacije. Primjerice, prodajni predstavnici često odgovaraju menadžeru regije, ali isto tako i menadžeru za ključnog kupca koji je prisutan u toj regiji, pogotovo ako on predstavlja značajan dio poslovanja poduzeća u toj regiji. Najuspješnija poduzeća su ona koja su usmjerena na organizaciju prema ključnim kupcima. Ako su globalna poduzeća organizirana tako da su nacionalna poduzeća potpuno autonomna, tada ne postoji potreba za globalnim menadžerom za ključnog kupca ili ako on i postoji, zbog brige o provođenju projekata prema ključnom kupcu na svim tržištima, tada je linija odgovornosti menadžera za ključnog korisnika na određenom tržištu prvo nacionalnom menadžeru prodaje, a tek sekundarno globalnom menadžeru za tog ključnog korisnika.

Ukoliko je korisnik organiziran tako da ima snažnu povezanost između raznih tržišta i slijedi sličan način funkcioniranja na svim tržištima, tada je potreba za globalnim menadžerom za ključnog kupca velika i menadžer za ključnog korisnika na dotičnom tržištu bi primamo trebao odgovarati toj osobi. U organizaciji upravljanja odnosima s ključnim kupcima unutar poduzeća, posebno je bitna suradnja između odjela marketinga i tima za ključne kupce. To je

posebno bitno za poduzeća iz farmaceutske industrije, gdje zbog sve veće prisutnosti farmaceutskih poduzeća, značaj promotivnih aktivnosti, stručnih skupova i zajedničkih marketinških aktivnosti s ključnim kupcima usmjerenim ka krajnjim potrošačima, postaje sve izraženiji. Samim time, značaj suradnje i koordinacije između marketinškog odjela poduzeća i menadžera za ključne kupce postaje sve veći.

Marketing proizvoda (engl. brand marketing) i marketing prema korisniku (engl. customer marketing) postaju dvije usklađene marketinške aktivnosti. Zbog udruživanja tržišta i centraliziranih logističkih službi samih klijenata smanjuje se potreba za prodajnim timom i visokim distribucijskim troškovima, ali se s druge strane povećavaju investicije u upravljanje odnosima s ključnim kupcima i u marketing prema korisniku. Poduzeća koje se na vrijeme ne prilagode novim uvjetima na tržištu svojom organizacijom i postavljanjem prioriteta, u budućnosti neće uspjeti zadržati svoj tržišni položaj.

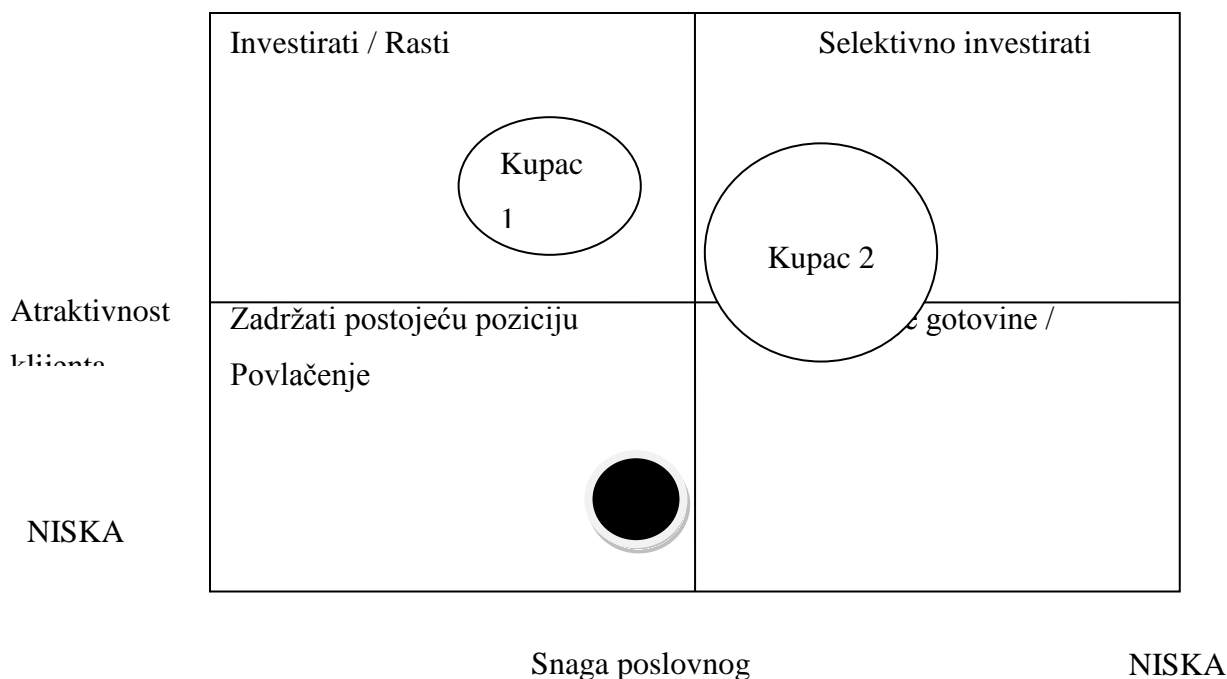
Kako bi kvalitetno mogli obavljati svoj posao, menadžeri za ključne kupce trebali bi posjedovati sljedeća znanja i vještine (Mc Donald i Rogers, 1998: 117-126):

- sveobuhvatno poznavanje poslovanja, proizvodnog programa poduzeća i tržišta,
- dobro poznavanje strategije, organizacijske strukture i načina poslovanja svoga poduzeća te svoga ključnog kupca,
- sposobnost savjetovanja i utjecaj unutar svoje i klijentove organizacije,
- sposobnost adekvatnog postavljanja prioriteta,
- sposobnost planiranja i efikasnog alociranja resursa,
- sposobnost orkestriranja kontaktima između dobavljača i klijenta kroz niz funkcija i organizacijskih nivoa,
- sposobnost vođenja multidisciplinarnog tima,
- sposobnost dobrog pregovaranja u obostranom interesu (poduzeća i njegovog klijenta),
- solidno poznavanje različitih poslovnih funkcija poduzeća: marketinga, financija, logistike, mogućnosti informacijskih i komunikacijskih tehnologija.

Pritom je bitno napomenuti da što je napredniji odnos između poduzeća i njegovog ključnog korisnika, to su zahtjevi koji se postavljaju pred menadžera za ključne kupce veći.

Sukladno tome i utjecaj i status te osobe u organizaciji poduzeća treba biti značajniji i važniji, kako bi se adekvatno mogla izboriti za interese svoga ključnog korisnika. U svrhu odabira strategije koju poduzeće želi zauzeti prema pojedinom ključnom korisniku, može se koristiti GE (General Electric) matrica u kojoj se fokusira na određivanje atraktivnosti pojedinog kupca i snage poslovnog odnosa s dotičnim kupcem. Na taj se način korisnici smještaju unutar matrice s tim da veličina kruga označava veličinu trenutnog zajedničkog prometa. Kroz taj proces definira se priroda budućeg odnosa s ključnim klijentima te njihovi potencijali za buduću suradnju i za razvoj cjelokupnog poslovanja poduzeća. Definiirajući prikladnu strategiju prema određenom ključnom korisniku, poznati su i resursi koje je potrebno angažirati za poslovanje s tim korisnikom, te načini njihove organizacije i pozicioniranja unutar poduzeća (u smislu prioriteta, utjecaja i položaja u organizacijskoj strukturi poduzeća). Sukladno pozicioniranju korisnika u GE matrici i definiranoj strategiji prema tom korisniku može se pronaći rješenje na pritisak od strane korisnika u vidu potrebe za snižavanjem cijene ili dodatnih troškova za unapređenje usluge. Navedeno je prikazano na grafikonu 7.

Grafikon 7. GE matrica za pozicioniranost korisnika



Izvor: Mc Donald i Rogers (1998: 78)



Pri ocjenjivanju važnosti određenog korisnika trebalo bi obratiti pažnju na sljedeće parametre:

- Poslovanje korisnika tj. njegov promet, stopu i potencijal rasta, financijsku stabilnost, urednost plaćanja, logističku i informatičku razvijenost, eventualni internacionalni potencijal, sezonalitet i cikluse nabave, korisnikov odnos s dobavljačima, otvorenost za razmjenu podataka, kvalitetu managementa i ostalih zaposlenika poduzeća korisnika, lokacija/raširenost poslovanja, imidž korisnika;
- Korisnikove proizvode i usluge što se odnosi na stadij životnog ciklusa korisnikovih proizvoda, kompleksnost dobavljačevih proizvoda za poduzeće korisnika, potencijal za dodanu vrijednost dobavljačevih proizvoda/usluga, tehnološki nivo korisnika, mogućnost diferencijacije u odnosu na ostale dobavljače-konkurente, postoji li mogućnost ekskluzive;
- Konkurencija za poslovanje s korisnikom: broj konkurenata i njihova koncentracija, ulazne i izlazne barijere za poslovanje s korisnikom, osjetljivost korisnika na cijenu, kvalitetu, uslugu, pouzdanost i druge faktore, mogućnost vertikalne integracije korisnika (postoji li mogućnost da će sam proizvoditi dotične proizvode/usluge u budućnosti);
- Potencijal za zajedničku profitabilnost: profitabilnost korisnika, korisnikova troškovna struktura, potencijal za unapređenje korisnikovog poslovanja, efekt poslovanja s korisnikom na maržu poduzeća, dodatni resursi koje je potrebno angažirati za poslovanje s korisnikom.

Kada se promatra trenutni odnos s postojećim klijentom, tada su sljedeći parametri relevantni za određivanje snage poslovnog odnosa s tim klijentom (Burnett, 2001: 24):

- trenutni udio poduzeća u klijentovom poslovanju (kategoriji poslovanja),
- udio u poslovanju klijenta u odnosu na udio glavnog konkurenta poduzeća u poslovanju tog klijenta,
- trend u udjelu kod klijenta u posljednje tri godine,
- koliko je korisnik ovisan o proizvodu/usluzi poduzeća, tj. koliko je dobavljač lako zamjenjiv,
- korisnikova percepcija tehnološke snage, usluge i cjenovne konkurentnosti poduzeća,
- starost poslovnog odnosa poduzeća s korisnikom,
- korisnikov stav prema poduzeću,
- profitabilnost poslovanja s korisnikom

Pružajući zaposlenicima pristup velikim količinama informacija o kupcima, proizvodima i prodajnim partnerima, poduzeće ih čini sposobnima učiti iz prošlosti, uspješno prilagođavati sadašnjosti i pozicionirati u budućnosti.

Unapređenje odnosa s ključnim kupcima može se postići na sljedeće načine:

- razvojem međusobnog povjerenja (stalni kontakti na svim nivoima, pouzdanost, otvorena i iskrena komunikacija),
- kreiranjem ulaznih barijera (konkurentne cijene i dobri proizvodi, elektronska povezanost, zajedničko planiranje i timovi),
- jačanjem izlaznih barijera (učiniti klijenta ovisnim o tehničkoj i stručnoj potpori, proizvodnja klijentu prilagođenih proizvoda/usluga, duboko znanje o klijentovom poslovanju i načinima kako ga unaprijediti, stalno produciranje i dostavljanje vrijednih informacija/podataka za klijentovo poslovanje),
- iniciranjem zajedničkih projekata usmjerenih ka postizanju klijentovih poslovnih ciljeva (dodjeljivanje osoblja u klijentove timove za rad na zajedničkim projektima, zajedničko istraživanje tržišta i razvoj novih klijentovih proizvoda/usluga).

Imajući u vidu sve izrečeno o upravljanju odnosima s ključnim klijentima, moguće je definirati sljedeće korake za usvajanje i implementaciju koncepta upravljanja odnosima s ključnim klijentima u organizaciji poduzeća (Dyche, 2002: 256-258):

1. Razumjeti korporativne ciljeve i strategiju poduzeća te odrediti koje su ključne kompetencije poduzeća,
2. Izraditi poslovni plan za cjelokupno poslovanje poduzeća (procijeniti budući rast prodaje poduzeća),
3. Analizirati bazu postojećih i potencijalnih kupaca, odrediti prioritete i na temelju toga identificirati ključne kupce (Provesti tzv. Pareto analizu, tj. ustanoviti koji postotak poslovanja čine top 10, 50, 100, 1000 kupaca.),
4. Dogovoriti strategiju prema svakom pojedinom kupcu (GE analiza),
5. Projicirati buduću prodaju za sve pojedine ključne kupce te identificirati one s najvećim stopama rasta (zbog eventualnih potreba za dodatnim resursima),

6. Odrediti i organizirati resurse za upravljanje odnosom s definiranim ključnim kupcima (na temelju projiciranog opterećenja postojećih resursa, njihove realokacije, te potreba za angažmanom dodatnih, novih resursa poduzeća),
7. Dobiti potporu od top menadžmenta i adekvatno motivirati timove za ključne kupce,
8. Izraditi detaljan plan razvoja poslovanja sa svakim ključnim kupcem,
  
9. Ustanoviti sustav mjerenja profitabilnosti i drugih bitnih parametara poslovanja s ključnim kupcima (BSC - balanced scorecard: kartica koja u sebi sadrži najhitnije parametre poslovanja tvrtke s ključnim kupcima, te se na temelju njenih rezultata može mjeriti teče li poslovanje poduzeće s dotičnim ključnim klijentom predviđenim tokom ),
10. Uspostaviti informacijski sustav za praćenje odnosa i rezultata poslovanja s ključnim kupcima,
11. Uspostaviti sustav mjerenja zadovoljstva ključnih klijenata,
12. Kooperativno pregovarati i dogovarati aspekte zajedničkog poslovanja u svrhu postizanja obostrane koristi i stabilnosti poslovne suradnje.

Uzimajući u obzir sve zahtjeve i očekivanja modernih kupaca, jasno je da pristup po modelu «jedan kupac, jedno rješenje» predstavlja, ili će ubrzo predstavljati jedini mogući način odnosa s istima. Upravo na konceptu personalizacije utemeljen je moderni pristup.

## **2.7. Stručno usavršavanje znanja i vještina zaposlenika**

Ako se želi poboljšati ili ojačati bilo koji međuodnos, sudionik mora prvo razumjeti očekivanja onoga drugoga. Jednom kad je to uspostavljeno, prilagodbe ponašanja rezultiraju razvojem odnosa koji ima veću vjerojatnost da će preživjeti povremene probleme koji su neizbježni. To jednostavno načelo vrijedi i za odnos između liječnika i stručnog suradnika farmaceutskog poduzeća.

Razina zadovoljstva obiju strana tim odnosom reflektira osjećaj koliko su profitirali uložnim vremenom. Budući da su farmaceutska poduzeća pod konstantnim pritiskom da povećaju svoj dohodak i profitabilnost, ona se utrkuju sa sve većim brojem svojih ljudi, stručnih i komercijalnih suradnika. Danas se sve više predstavnika farmaceutskih poduzeća natječe u pridobivanju liječnikovoga dragocjenog vremena - onoga koje se stalno smanjuje. Sada je pred poduzećima izazov da iz rada svojih suradnika, a u odnosu na uložena sredstva, ostvare što je više moguće. Imperativ je osigurati da liječnici budu zadovoljni vrijednostima koje im pružaju suradnici.

Potrebno je stalno imati na umu da nije ključno ono što suradnici i njihovi menadžeri misle daje važno za klijenta (liječnika), nego je ključno ono što liječnik kaže. svojih djelatnika u oglas s izravnim odgovorom, poduzeće nastoji pokazati potrošačima svoju uslužnost i educiranost na svim razinama organizacije, koja podrazumijeva brigu za potrošače. Najnoviji tip komunikatora je osoba koja može kreirati uzbuđenje i interes, isto kao i jedinstvenost ponude. Svakako treba imati na umu da će različiti komunikatori producirati različite učinke za različite tržišne ponude.

### **3. KONCEPT UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA**

Na tržištu budućnosti pobjeđivat će oni lanci vrijednosti koji krajnjem potrošaču ponude najveću vrijednost. Korisnik je danas središte poslovanja, on diktira pravila gdje poduzeća stalno prilagođavaju svoje poslovanje zbog sve veće dostupnosti informacija, sve jače konkurencije na tržištu te rastuće pregovaračke moći klijenata u prodajnom procesu. S obzirom na to da su klijenti najvažniji resurs i razlog postojanja nekog poduzeća, kao i da će u budućnosti na tržištu pobjeđivati oni lanci vrijednosti koji ponude krajnjem potrošaču najveću vrijednost, hrvatska poduzeća trebaju više investirati u integraciju lanaca ponude i u B2B informacijske sustave.

#### **3.1. Upravljanje zadovoljstvom korisnika**

Rezultati istraživanja zadovoljstva uslugama i proizvodima poduzeća sugeriraju sljedeće:<sup>4</sup>

- Šesterostruko je skuplje privući novog klijenta i prodati mu svoj proizvod, nego li prodati proizvod već postojećem klijentu (u raznim izvorima istraživanja ovaj odnos varira između 4-12 puta),
- Tipični nezadovoljni korisnik će o svome nezadovoljstvu izvijestiti 8-10 poznanika,
- Kompanije mogu povećati svoje profite i do 85%, povećavši svoje godišnje zadržavanje klijenata za 5%,
- Izgledi prodaje novom klijentu su oko 15%, dok su izgledi prodaje postojećem klijentu 50%,
- 70% klijenata koji su nezadovoljni uslugom će ponovo poslovati s poduzećem ukoliko se brzo riješi problem nezadovoljstva oko usluge,
- Za klijente često vrijedi Pareto princip prema kojem 80% profita kompanije donosi 20% klijenata (pri čemu često 10-20% klijenata mogu zapravo nositi gubitke),
- Više od 90% kompanija u SAD-u nije u 2000. godini imalo potrebnu integraciju sustava prodaje i usluge klijentima, kako bi podržali elektroničku trgovinu.

---

<sup>4</sup> Sybase Customer Asset Management Solutions, <http://www.sybase.com>, 20.2.2009.

Upravo su ova istraživanja dovela do shvaćanja nužnosti fokusiranja na poboljšanja zadovoljstva.

Način na koji je to najbolje napraviti jest saznati što više o korisnicima i te informacije i saznanja o njima upotrijebiti za personaliziranje svoje usluge. Važnost zadržavanja klijenata je opisana kroz koncept vrijednosti “korisnikovog životnog vijeka” za poduzeće. Tu se promatra vrijednost svih kupovina koje kompanija može ostvariti zadržavanjem kupca kroz cijeli njegov život. Mogućnost izračuna je:

Vrijednost korisnikovog životnog vijeka = prosječna vrijednost transakcije\* godišnja frekvencija kupovanja \* očekivani životni vijek korisnika

Gledajući s aspekta poslovne strategije, uočavaju se 2 temeljna moguća nastupa poduzeća na tržištu (Vranešević, 2002: 71). Poduzeće se može orijentirati na ofenzivnu ili na defenzivnu poslovnu strategiju. Ofenzivna strategija znači orijentaciju na povećanje tržišta i/ili tržišnog udjela, dok defenzivnu strategiju karakteriziraju izgradnja barijera i/ili djelovanje na povećanje ponovne kupnje. Na tržištima koja su dosegla određenu zrelost i gdje su stope rasta tržišta svedene u skromne okvire, ofenzivna strategija (bez neke snažne konkurentske prednosti tvrtke koja je provodi) je mnogo rizičnija i zahtjeva znatno veće investicije u odnosu na konkurente i u odnosu na defanzivnu strategiju. Stoga su se poduzeća na razvijenim tržištima u posljednje vrijeme sve više orijentirala na defenzivne strategije, te na unapređenje zadovoljstva klijenata i njihove vjernosti, koja rezultira povećanjem stope ponovne kupnje i većim iznosima pojedinih kupovina, što se očituje u tablici 3.

**Tabela 3: Usmjerenje na tržišni udio nasuprot usmjeranju na zadovoljstvo klijenata**

	TRŽIŠNI UDIO	ZADOVOLJSTVO KLIJENATA
Tipično rabljen na: (današnje okolnosti)	Tržištima s velikom stopom rasta ili na tržištima u razvoju	Tržištima s malom stopom rasta ili na strukturiranim tržištima
Vrsta strategije	Ofenzivna	Defanzivna
Usmjerenje	Konkurencija	Klijenti
Mjere uspješnosti	Tržišni udio u relevantnom odnosu sa konkurencijom	Stopa opetovane kupnje klijenata
Cilj ponašanja	Preuzimanja klijenata (kupaca)	Lojalnost klijenata (kupaca)

Najbolji primjer rastućeg interesa za zadovoljstvo klijenata su velike stope rasta ulaganja u istraživanje zadovoljstva klijenata (28% rasta u SAD-u početkom 90-tih godina). Kako bi postigli visoke indekse zadovoljstva klijenata, potrebno im je isporučiti adekvatnu vrijednost i to percipirano s njihove strane, a ne iz perspektive poduzeća. Vrijednost isporučenu klijentima moguće je podijeliti u sljedeće dimenzije (Vranešević, 2002: 71):

a) Dimenzije vezane uz proizvod

- odnos cijene i kvalitete (tehničke karakteristike),
- kvaliteta proizvoda,
- koristi proizvoda,
- značajke proizvoda,
- dizajn proizvoda,
- postojanost i pouzdanost proizvoda,
- asortiman proizvoda i usluga.

b) Dimenzije vezane uz usluge

- jamstva ili osiguranja,
- isporuka,
- upravljanje pritužbama,
- rješavanje problema.

c) Dimenzije vezane uz kupnju

- ljubaznost,
- komunikativnost,
- jednostavnost i dostupnost,
- reputacija poduzeća,
- kompetentnost poduzeća.

Uspostavljanjem relativne važnosti za korisnike pojedinih značajka dimenzija te djelovanjem na poboljšanje isporučene vrijednosti najhitnijih značajki, možemo kvalitetno djelovati na povećanje zadovoljstva klijenata.

Donošenje odluka o kupnji uglavnom se temelji na očekivanoj vrijednosti određenih proizvoda ili usluga. Očekivana se vrijednost dobiva na način da se od spoznajne vrijednosti (vrijednost koju će korisniku donijeti dotični proizvod/usluga) oduzmu spoznajni troškovi (cijena i troškovi uporabe). Tako, pri donošenju odluke o kupnji, korisnik uvijek radi analizu troška i koristi na temelju koje donosi svoju finalnu odluku. Nakon prve kupnje, korisnik stječe određeno iskustvo o dotičnom proizvodu/usluzi i percipira koja je za njega stvarna vrijednost koju mu taj proizvod/usluga donosi, tako da se slijedeća kupnja temelji na stvarnoj vrijednosti dotičnog proizvoda/usluge. Stvarna se vrijednost temelji na razlici iskustvene vrijednosti i iskustvenih troškova dotičnog proizvoda/usluge. Stoga se aktivnosti poduzeća trebaju temeljiti na maksimaliziranje očekivane vrijednosti kako bi djelovali na privlačenje klijenata na prve kupnje i isprobavanje proizvoda poduzeća i usluga (engl. trial), a istovremenu i na maksimaliziranje stvarne vrijednosti proizvoda i usluga kako bi korisnike potakli na ponovne kupnje i vjernost proizvodima i uslugama poduzeća. To se najbolje može usporediti s pakiranjem i sadržajem nekog proizvoda: ukoliko pakiranje nije dovoljno atraktivno kupci neće biti dovoljno privučeni da obave prvu kupnju, a ukoliko sadržaj nije dovoljno kvalitetan - kupci neće ponoviti svoju kupnju. Tako da je riječ o tome da je uz ravnotežu ove dvije varijable, imajući u vidu značaj pojedinih značajki vrijednosti za korisnike, potrebno postići zadovoljavajuću i konkurentnu cijenu proizvoda poduzeća na tržištu. Zadovoljstvo klijenta se definira (Vranešević, 2002: 181-194) kao klijentov pozitivan ili negativan osjećaj o vrijednosti koju su primili kao rezultat uporabe određene ponude poduzeća u specifičnim situacijama primjene. Taj osjećaj može biti reakcija na neposrednu situaciju primjene ili sveukupna reakcija na niz iskustava iz različitih situacija primjene.

Poduzeća koja postignu veće stope zadovoljstva svojih klijenata uživaju sljedeće pogodnosti:

- veću vjernost korisnika (engl. CLI - customer loyalty index),
- veću stopu opetovane kupnje (engl. frequency of purchase),
- manju osjetljivost na rat cijenama,
- mogućnost postizanja veće cijene bez opasnosti za smanjenje broja kupaca, odnosno tržišnog udjela,
- manji troškovi funkcije marketinga,
- povećanje tržišnog udjela, i
- veće profite.



Povećani profit uslijed većeg zadovoljstva klijenata rezultat je:

- manjeg napuštanja klijenata,
- veće vjernosti klijenata,
- dugotrajnijeg odnosa s klijentima,
- manjeg troška privlačenja na kupnju,
- većeg opsega prodaje srodnih proizvoda (proizvoda istog poduzeća) uz veću zaradu.

U tablici 4. može se jasno vidjeti koje implikacije na poslovanje poduzeća donosi stvaranje zadovoljnih, a kakve stvaranje nezadovoljnih klijenata.

**Tabela 4 :Zadovoljan nasuprot nezadovoljnom klijentu**

Nezadovoljan klijent	Zadovoljan klijent
✓ Samo 4% nezadovoljnih klijenata žale se poduzeću	✓ Zadržavanje postojećeg klijenta stoji četiri do pet puta manje nego osvajanje novog
✓ Preko 90% nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati ili doći u kontakt sa poduzećem	✓ Zadovoljni su klijenti spremni platiti više za proizvod ili uslugu
✓ Svaki će nezadovoljan klijent o svom nezadovoljstvu reći u prosjeku devetorici drugih ljudi	✓ Svaki zadovoljan klijent reći će petorici drugih ljudi o dobrom proizvodu/uslugi

Izvor: Vranešević (2002: 184)

Iz prethodne tablice proizlazi da će nezadovoljni korisnik u prosjeku o svom nezadovoljstvu izvijestiti dvostruko više ljudi nego zadovoljni klijent. Značaj usmene predaje tim je veći ukoliko imamo na umu da prema je istraživanjima (Vranešević, 2002: 184, 195) mišljenje prijatelja/znanca za 61% ljudi korisno, dok tek za 12% ljudi nije jako korisno pri donošenju odluke o kupnji. Gotovo sva značajnija poduzeća danas imaju metode praćenja zadovoljstva svojih klijenata. Kotler ističe sljedeće načine praćenja zadovoljstva klijenata (Kotler, 1994: 40-43):

- sustavno praćenje žalbi i sugestija klijenata,
- ispitivanje klijenata o njihovom zadovoljstvu,
- tajanstvena kupnja,
- analiza izgubljenih klijenata.

Uz sustavno praćenje zadovoljstva klijenata na navedene načine, moguće je steći cjelovitu sliku što korisnici žele, a što ne žele, s čime su zadovoljni, a s čime nisu. Imajući to u vidu, uz relativni značaj pojedinih parametara, moguće je adekvatno odgovoriti na potrebe klijenata.

Imajući to u vidu, moguće je zaključiti da je većina slučajeva napuštanja klijenata u domeni utjecaja poduzeća i njezinih zaposlenika, tj. da s adekvatnom poslovnom politikom usmjerenom na povećanje zadovoljstva klijenata poduzeća mogu značajno povećati stopu zadržavanja svojih klijenata. Isto tako, većina će klijenata htjeti ponovno poslovati s poduzećem u slučaju ispravka učinjene greške koja je rezultirala nezadovoljstvom korisnika. Cjelokupni proces istraživanja zadovoljstva korisnika moguće je podijeliti na:

- definiranje dimenzija vrijednosti zadovoljstva,
- definiranje značajki za svaku dimenziju vrijednosti,
- mjerenje uspješnosti značajki,
- određivanje značenja pojedinih značajki za svaku dimenziju,
- određivanje značenja pojedinih dimenzija na zadovoljstvo klijenata,
- definiranje indeksa zadovoljstva.

Izneseni model procesa istraživanja zadovoljstva klijenata predstavlja teorijsku osnovu te je konkretni proces potrebno prilagoditi industriji u kojoj poduzeće posluje kao i prirodi klijenata poduzeća. Kroz izgradnju adekvatnog modela za mjerenje zadovoljstva klijenata i kontinuirano praćenje dinamike promjene parametara vrijednosti za korisnike, kao i cjelokupnog zadovoljstva klijenata njihovim odnosom s poduzećem, njegovim proizvodima i uslugama, poduzeća trebaju definirati usmjerenost na korisnike kao temeljnu odrednicu i srž poslovne kulture. Orijentiranost na zadovoljstvo klijenata od strane svih zaposlenih u poduzeću, bez obzira na njihovu funkcijsku ili hijerarhijsku pripadnost, je potrebno utkati u sve strukture poslovanja. Jasni i definirani procesi mjerenja performansi poduzeća, odjela i pojedinaca u isporuci dotičnih vrijednosti (koje su utkane u misiju poslovanja gotovo svih značajnijih poduzeća), mogu pritom pomoći da se odrede jasni ciljevi poboljšanja određenih

parametara zadovoljstva klijenata i nakon toga prati na koji način se zacrtani ciljevi ispunjavaju kroz vrijeme.

Na taj način se može uspostaviti management uz ciljeve (engl. Management by objectives) pristup postizanju zadovoljstva klijenata i jasne smjernice, koji su ciljevi poduzeća, odjela i pojedinaca u postizanju zadovoljstva klijenata, te koja je raspodjela uloga i odgovornosti svih zaposlenika poduzeća u orijentaciji na zadovoljstvo klijenata kao temeljnoj odrednici poslovanja.

### **3.2. Korisnik kao središnji faktor poslovanja**

Iskustva iz prakse poduzeća Roehle pokazuju da postoji pozitivna korelacija koja indicira da što duže korisnik posluje s određenim poduzećem, to je on profitabilniji za to poduzeće. To je posljedica činjenice da što je suradnja duža, to je korisnik upoznatiji s proizvodima poduzeća, poslovnim procesima i uslugama, pa je tako i trošak njihovog usluživanja niži. Stoga nije ni čudo da se poduzeća fokusiraju na postojeće najznačajnije korisnike, pokušavajući unaprijediti odnos s njima i na taj način poboljšati sveukupnu profitabilnost poslovanja. Za izradu detaljnog plana poslovanja s ključnim klijentom, potrebno je definirati sljedeće ulazne parametre (Burnett, 2001: 86-94):

- Profil i poslovna povijest klijenta,
- Klijentovi primarni poslovni ciljevi i dobro poznavanje njegove poslovne strategije,
- Definiranje primarnih prodajnih ciljeva poduzeća,
- Definiranje potrebnih inicijativa za razvoj poslovanja s klijentom,
- Inicijative za postizanje jačeg vezivanja i boljeg odnosa s klijentom,
- Definiranje tima koji će raditi na unapređenju poslovanja s dotičnim ključnim klijentom,
- Uvid u aktivnosti konkurencije na cjelokupnom tržištu i kod dotičnog klijenta,
- Mapiranje klijenta: poznavanje procesa donošenja odluka (tko je sve i na koji način uključen u donošenje odluka povezanih s poslovanjem s dobavljačima), izvora stvaranja utjecaja kod klijenta i motivacijskih pokretača, uvid u unutarnje odnose unutar klijentove organizacije i odnose prema drugim poslovnim subjektima i

institucijama, poznavanje ključnih tijela za donošenje dobavljaču relevantnih odluka, rokova i dinamike njihova sastajanja,

- Pregled rezultata dosadašnje suradnje zajedno s klijentom i ukazivanje na eventualne propuste i područja unapređenja suradnje (dogovaranje s klijentom zajedničkih mjerila uspješnosti suradnje i potom mjerenje performansi pojedinih parametara - npr. putem već spomenute, unaprijed dogovorene i usklađene BSC kartice).

Strategija fokusa poslovanja poduzeća na ključne korisnike nosi sa sobom i određene poslovne rizike. Najveći od njih je svakako povećana ovisnost o nekoliko klijenata koji zauzimaju sve veći udio u poslovanju poduzeća i koji bi tu situaciju mogli iskoristiti putem ucjenjivanja i pritiska na smanjenje cijena, povećanja investicija u usluge i slično. Taj je rizik moguće donekle amortizirati kroz jačanje ulaznih i izlaznih barijera suradnje te kroz stalno jačanje partnerskih odnosa. Bez obzira na to, potrebno je stalno biti svjestan te opasnosti te uvijek biti korak ispred korisnika na način da se pokuša predvidjeti svaki njegov sljedeći korak, te sukladno tome uvijek imati spreman odgovor i sugestiju kako podići nivo suradnje na viši nivo, sukladno zajedničkom interesu obje strane.

Obostrana pobjeda („Win-win“) strategija je nešto što mora biti okosnica svake partnerske suradnje. Ukoliko korisnik nema senzibiliteta za takav pristup, tada je potrebno ispitati da li je nužno i u kojem obimu poslovati i angažirati resurse za suradnju s takvim korisnikom i da li postoji te koliko je dobra alternativa za prekid suradnje s njim. Iako kratkoročno to može značiti vrlo značajan gubitak prometa, dugoročno i strateški bi to mogao predstavljati mudar korak, jer se oslobađaju resursi poduzeća za potpuno posvećivanje korisnicima s kojima poduzeće njeguje istinski partnerski odnos.

Drugi, manje očiti rizici su zanemarivanje manjih klijenata, koji bi, uz adekvatnu pažnju, u budućnosti mogli postati značajni u poslovanju poduzeća, te povećanje operativnih troškova poduzeća zbog zahtjeva za personaliziranim i različitim pristupom u proizvodima i uslugama za svakog ključnog korisnika. Ključni korisnici često su međusobno konkurenti na tržištu pa se stoga žele međusobno diferencirati. Zato zahtijevaju različite i sebi prilagođene proizvode i

usluge od dobavljača, što u konačnici može rezultirati smanjenom ekonomijom obujma i većim troškovima proizvodnje.

Stoga poduzeće, da bi amortiziralo navedene rizike, treba raditi česte analize potencijala manjih kupaca kako bi im osiguralo adekvatan tretman i resurse, a isto tako mora raditi konstantni balans između prilagodbe proizvoda potrebama klijenata i popratnih troškova koji idu uz to, kako u konačnici takve inicijative ne bi rezultirale stalnim erodiranjem profitnosti poslovanja s ključnim korisnikom.

## **4. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KORISNICIMA U FARMACEUTSKOJ INDUSTRIJI**

U današnjem globalnom okruženju prepoznaje se nekoliko ključnih faktora koji utječu na razvoj i budućnost poslovanja u farmaceutskoj industriji. Prije svega tu je globalizacija, razvoj i primjena novih tehnologija, razvoj znanosti, te individualizacija pristupa korisnicima. Uzimajući u obzir sve faktore utjecaja, vodeće pozicije zauzet će oni koji će biti spremni na brzo prilagođavanje promjenama na tržištu, prije svega individualiziranim pristupom što znači ponuditi proizvod i uslugu sa specifičnim potrebama za svakog pojedinog korisnika. Jedan od ključnih faktora razvoja farmaceutskih poduzeća bit će kreiranje “nove vrijednosti” što će moći samo ona poduzeća koja su sposobna ovladati promjenama, zatim jedinstvenosti distinktivnih vrijednosti (sposobnosti), pomak od centralizirane prema fleksibilnoj strukturi, potraga za talentima, privlačenje, upravljanje i zadržavanje kvalitetnih zaposlenika

### **4.1. Karakteristike tržišta lijekova**

Glavna obilježja današnje farmaceutske industrije su; konsolidacija poslovanja – akvizicije biotehnoloških poduzeća, partnerstva i alijanse, rastuća uloga malih poduzeća s ograničenom konkurencijom, fokus na razvoj i korištenje suvremene tehnologije (jačanje veza između farmaceutskih i tehnoloških kompanija), jačanje regulativnih standarda, kontinuirani pritisak na troškove zdravstva, novi pristup bolestima kao što je sustav rane dijagnoze i prevencije, te individualiziran pristup svakom korisniku.

### **4.2. Uloga i značaj upravljanja odnosima s korisnicima u farmaceutskoj industriji**

U farmaceutskom poduzeću usmjerenom na tržište marketingom se bavi ne samo jedan marketinški odjel, nego marketing prožima i istraživanje, razvoj, registriranje, financije i

proizvodni dio. Svemu tome konačni je cilj pružiti što kvalitetniji proizvod i uslugu korisniku. Odgovornost marketinga je nadgledati cijeli taj proces te razvijati i primjenjivati odgovarajuće strategije. Bez učinkovitog marketinškog planiranja poduzeće će imati brojne poteškoće.

Dugotrajno planiranje neće biti učinkovito, ciljevi će nerijetko biti nerealni, a proizvodi slabo ili nikako konkurentni. Istodobno, sve to smanjit će mogućnosti daljnjeg rasta te dovesti do uzaludnih troškova reklame i zbunjenosti pri određivanju cijena. Poduzeća koja nemaju osmišljeno marketinško planiranje ranjiva su u odnosu na konkurenciju pri promjeni uvjeta poslovanja na tržištu i mnogo lakše gube kontrolu nad poslovanjem. Prije dvadeset godina farmaceutska su poduzeća bila manje usmjerena na svoje korisnike i uglavnom su se bavila istraživanjima, razvijajući nove molekule. Danas farmaceutska poduzeća traže prostor na tržištu za svoje proizvode koji su namijenjeni određenim korisnicima, što zahtijeva razvoj na području upravljanja odnosima s korisnicima.

Iz intervjua sa voditeljem jednog Hrvatskog farmaceutskog poduzeća (Muller, 2005: 254), percepcija upravljanja odnosima s korisnicima od strane top menadžmenta u farmaceutskim poduzećima i uopće percepcija upravljanja odnosima s korisnicima u Republici Hrvatskoj je vrlo rano prepoznata kao značaj orijentacije na kupce, pa je tako već 1998. godine u nekim poduzećima uvedeno upravljanje odnosima s korisnicima kao prilika za postizanje značajnijih poslovnih rezultata. To razdoblje predstavlja početke upravljanja odnosima s korisnicima u hrvatskim poduzećima i taj projekt na razini cjelokupnog poduzeća se pretvara u projekt upravljanja odnosima s korisnicima na svim razinama i na svim tržištima, uz korištenja mogućnosti koje pružaju suvremene informacijske tehnologije. Upravljanje odnosima s korisnicima tako danas pokriva cjelokupno poslovanje poduzeća na tržištu. Upravljanje odnosima s korisnicima, korisnika percipiraju kao poslovnu strategiju, a ne samo kao tehnološki novitet.

U Hrvatskoj je upravljanje odnosima s korisnicima ušlo u poduzeća iz područja bankarstva i telekomunikacija. U farmaceutskoj industriji uloga upravljanja odnosima s korisnicima je prilično specifična. Tako u njoj postoje 2 bitna kanala komunikacije - OTC (Over The Counter) ili prodaja lijekova bez receptata, te RX - prodaja lijekova s receptima. Svaki taj kanal karakteriziraju određena pravila koja se moraju poštivati, poput ograničenja vezanih uz oglašavanje te zakonske regulative vezane uz komunikaciju s cjelokupnom populacijom. Mjerenja zadovoljstva klijenata provodi se na godišnjoj razini.

Percepcija farmaceutskog poduzeća koje je u poslovanje implementiralo upravljanje odnosima s korisnicima podrazumijeva poslovnu strategiju, tj. koncept koji podupire i definira cjelokupnu viziju poslovanja poduzeća.

U farmaceutskom poslovanju vodeća poduzeća su prepoznala vrijednost koncepta upravljanja odnosima s korisnicima i sukladno tome su se orijentirala na njegovu implementaciju. Nakon što su jasno definirani poslovni ciljevi i strategija u kontekstu upravljanja odnosima s korisnicima sljedeći korak je izbor prikladnog softvera koji će adekvatno podržati tu strategiju, a potom u narednih 3-5 godina završetak implementacije alata za upravljanje odnosima s korisnicima i njihovo korištenje.

### **4.3. Kriterij izbora korisnika u farmaceutskim poduzećima**

Kriterij odabira klijenata u poslovanju farmaceutske industrije rađen je na bazi segmentacije koja predstavlja podjelu totalnog “tržišta” u podgrupe koje imaju slične osobine i slične potrebe. Segmentacija nam pomaže kako bismo se bolje prilagodili potrebama naših klijenata i zadovoljili ih, budući da ono što odgovara jednom segmentu ne mora odgovarati drugom segmentu. Podjela u farmaceutskoj industriji rađena je na osnovi karakteristika liječnika kojima bismo željeli prezentirati određeni lijek, tu grupu liječnika zovemo propisivači. Njihova zajednička karakteristika je da uvode terapiju za određenu indikaciju kod dotične bolesti. Od niza kriterija na osnovu kojih se može podijeliti korisnike (zdravstvene djelatnike) odabrana su tri elementa na koja će se fokusirati:

- a) potencijal,
- b) propisivačke navike,
- c) motivaciju potencijala.

#### *a) Potencijal*



Potencijal korisnika, u ovom slučaju liječnika, je izuzetno značajan. Dijeli se na visok, srednji i nizak. Potencijal je broj bolesnika s određenom indikacijom koje liječnik vidi mjesečno ili godišnje. Za određenog korisnika potencijal znači ukupan (maksimalan) broj bolesnika prikladnih za određeni lijek koje jedan liječnik vidi u određenom definiranom vremenskom razdoblju. Tu je vrlo bitno znati i penetraciju određenog proizvoda (lijeka), tj. broj korisnika (bolesnika) od ukupnog broja korisnika (bolesnika) koji koristi određeni proizvod (lijek) poduzeća.

### *b) Propisivačke navike*

Prema propisivačkim navikama korisnike se dijele na:

- inovatore - korisnici koji vrlo brzo prihvaćaju nove ideje
- korisnici koji malo sporije prihvaćaju nove ideje - brzi adapteri
- korisnike koji vrlo kasno prihvaćaju nove ideje - spori adapteri
- korisnike koji gotovo uopće ne prihvaćaju nove ideje - kasni adapteri.

Propisivačke govore kakav je odnos prema lijeku poduzeća i prema konkurentskom proizvodu. Tu se radi o podjeli na lijek poduzeća, lijek konkurenta ili neutralan lijek.

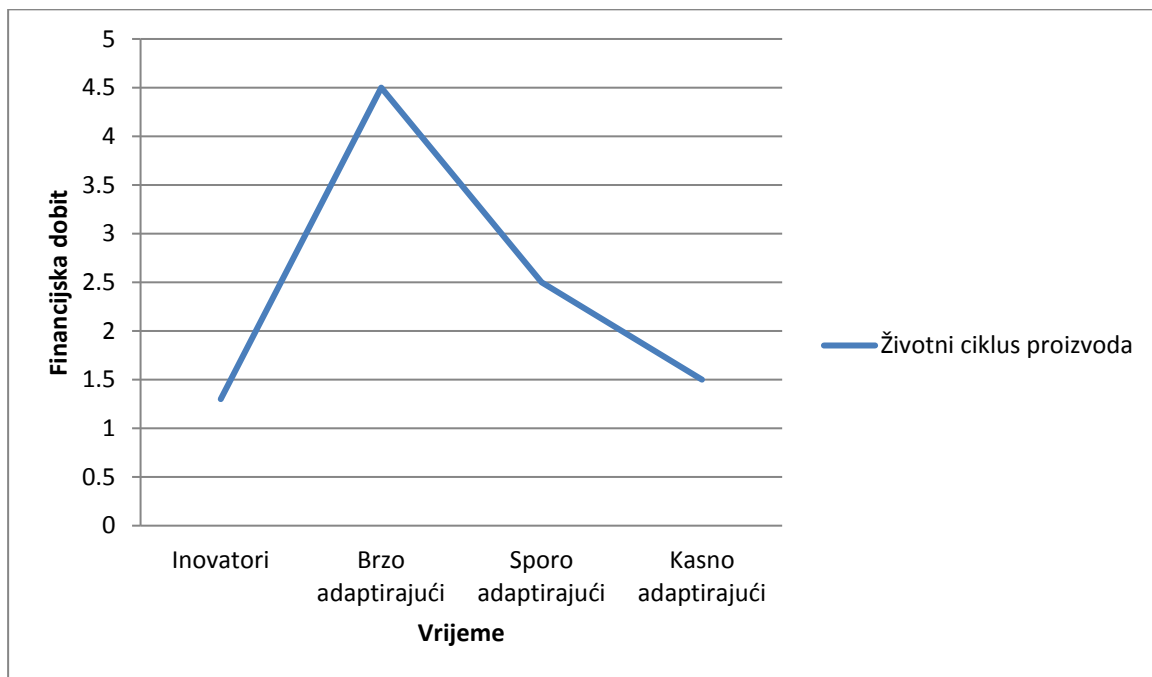
### *c) Motivacija*

Vrlo značajan element koji pomaže u “pokretanju” klijenta je njihova motivacija. Primjer motivacije i pronalaženje motiva kod svakog klijenta vrlo su bitna stavka, s tim da treba imati na umu da ono što je motiv za jednu osobu ne mora biti i za drugu (Calvin, 2001:169). To može biti znanstveni pristup i stručna literatura, sudjelovanje u studijima, sudjelovanje na stručnim edukacijama i održavanje predavanja. Posebna i vrlo bitna kategorija korisnika su tzv. ključni kupci. Oni su vrlo rijetki i izuzetno značajni iako ne moraju imati visoko rangiranu niti jednu od navedenih karakteristika, ali će bez obzira na to biti vrlo utjecajni i značajni. Ako se u obzir uzmu samo ova tri navedena elementa, može se očekivati veliki broj različitih liječnika. U sljedećoj fazi se od grupe različitih liječnika odabiru onih klijenata koji će najviše odgovarati poduzeću prema ciljevima koje poduzeće želi postići. Postupak odabiranja optimalnog segmenta klijenata zove se targetiranje

Ukupna prodaja u pojedinom segmentu ovisi o broju potencijalnih kupaca u tom segmentu, penetraciji proizvoda u segment, tj. proporciji potrošača koja zapravo koristi proizvod i prosječnoj frekvenciji potrošnje. Ako je frekvencija potrošnje kod postojećih korisnika visoka, ali relativno mali udio potencijalnih potrošača zapravo troši proizvod, poduzeće se može odlučiti na strategiju povećane penetracije. To je primjerena strategije za lidera, jer će on vjerojatno pridobiti značajniji udio novih potrošača nego što to mogu mala poduzeća s manje poznatim markama (Marušić, 2006: 79).

Jedan od mogućih načina rada je i tzv. "tepih sistem" u kojem se svim korisnicima bez obzira na njihove karakteristike prilazi na isti način. Međutim, taj način rada se pokazao lošim jer se samom segmentacijom vidi daje potreban individualiziran pristup svakom segmentu. S obzirom na veliki broj različitih segmenata, odabir klijenata ovisi i o nekim vanjskim elementima, kao što je faza razvoja samog proizvoda na tržištu. Kao što se iz grafikona 8 vidi, važnost životnog ciklusa proizvoda je bitna da bih se odabrao ispravan segmenta klijenata koji će predstavljati prioritet u pojedinoj životnoj fazi ciklus

Grafikon 8. Životni ciklus proizvoda



Izvor: prema Johnson i Johnson (2006)

U prvoj fazi životnog ciklusa kada je proizvod tek ušao na tržište, prioritet je skupina Inovatora koja će sigurno prva reagirati na novosti na tržištu. U drugoj fazi ciklusa je veći broj korisnika koji će reagirati nakon stoje već netko prvi krenuo, i upravo u tom segmentu je najveći broj korisnika.

U trećoj će fazi reagirati oni korisnici koji malo sporije reagiraju i kojima treba potvrda da je nešto isprobano. U zadnjoj fazi ostaju korisnici koji jako sporo reagiraju ili uopće ne reagiraju, tako da je taj segment zaista upitan za investiranje u njega. Nakon segmentacije slijedi targetiranje, tj. postupak odabira optimalnog segmenta klijenata.

Odabire se segment na koji se usmjeravaju aktivnosti, a to su: učestalost posjeta, marketinške poruke, raspored aktivnosti. Odabir targeta ovisi o fazi životnog ciklusa u kojoj se proizvod nalazi te resursima poduzeća. S obzirom na Parettovo pravilo koje kaže da 20% klijenata generira 80% prihoda, na poduzeću je da utvrdi koji su to kupci i na njih usmjeri sve aktivnosti (Dobrinić i suradnici, 2005:37).

Izuzetno bitan faktor u prodajnom procesu je targetiranje, struktura posjete, znanje o proizvodu, te pametna prodaja (engl. „selling smart”). Ono što je presudno i što razlikuje prodajne predstavnike na terenu po uspješnosti, i to u iznosu od 30%, je targetiranje. Targetiranjem se dolazi do korisnika koji se nazivaju A korisnicima - to su oni koji imaju najveći potencijal i pripadaju segmentu inovatora i klijenata koji brže reagiraju. B korisnici su oni koji imaju srednji potencijal i spadaju u klijente koji sporije reagiraju. C korisnici su oni koji imaju nizak potencijal, a reakcija je vrlo spora ili uopće ne reagiraju. S obzirom na važnost korisnika (A, B ili C), određuje se i učestalost posjeta što znači da će A korisnici u većini slučajeva biti najčešće posjećivani, dok će B korisnici biti odmah iza njih po posjećenosti. Važno je napomenuti da kada dođe do druge ili treće faze životnog ciklusa, tada su B korisnici jako bitni jer su najbrojniji i mogu dugo zadržati proizvod u zreloj životnoj fazi.

#### **4.4. Implementacija upravljanja odnosima s korisnicima u farmaceutskoj industriji**

Implementacija se realizira „korak po korak“ a, prednost imaju ključna tržišta tj. tržišta koja su najznačajnija za poduzeće. Farmaceutska poduzeća karakteriziraju stalne reorganizacije, koje su sukladne potrebama tržišta. Svako je tržište decentralizirano i za primjenu upravljanja odnosima s korisnicima nisu potrebne velike promjene u organizacijskoj strukturi obzirom da ona odražava potrebe kupaca. To je postignuto na način da se svake godine provodi istraživanje vezano za ispunjenje iščekivanja kupaca poduzeća. Na temelju toga se rade prilagodbe organizacije, a svaka je reorganizacija usmjerena ka kupcu i prema njegovim potrebama. Da bi se procijenila kvaliteta i količina informacija o kupcima obzirom na oblik u kojem su pohranjene (elektroničkom, interaktivnom, papirnatom) podaci su još uvijek u navedenim oblicima. Za dobro upravljanje odnosima s korisnicima je potreban izravan kontakt s korisnicima i kvalitetna podrška.

Telefonski centar (engl. Call centar), kao vid izravnog kontakta s korisnicima, još nije implementiran u poduzeću. Implementacija teče „korak po korak“, uz velika zakonska

ograničenja koja karakteriziraju farmaceutsku industriju, a bit će on-line kada podrška koja se može osigurati bude zadovoljavajuća (javljanje na telefon u roku od 15 s, 20% odgovora u prvoj liniji, 70% odgovora u drugoj liniji). U poduzeću je prepoznat značaj orijentacije na profitabilne kupce i prilagodbe njima.

Bazični operativni sustav namijenjen je poslovanju sa svim kupcima tj. ne uključuje personalizirani pristup, ali zato postoje posebna rješenja za ključne kupce. Kada se spominju korisnici poduzeća, tada je potrebno znati da postoje različite kategorije korisnika:

- *zakonodavci (ministarstva, fondovi)*: kod njih je potrebno lobirati, veletrgovine: o njima se brinu manageri za ključne kupce (engl. Key Account Manageri), nužan je personalizirani pristup i partnerstvo (sve veća upotreba e-trgovine),
- *farmaceuti*: utjecaj na kupovinu u ljekarnama, liječnici prepisivači (primarna zdravstvena zaštita): izdavanje recepata, liječnici specijalisti (sekundarna zdravstvena zaštita): ne propisuju već preporučuju lijekove, vođe mišljenja: izrađuju smjernice za liječenje i utječu na javno mnijenje,
- *korisnici (pacijenti)*: zastupani kroz udruge pacijenata.

Ovisno o tipu klijenata, razlikuje se i pristup njima, kanali komunikacije i kontakata, te način suradnje. S veletrgovinama, farmaceutima i liječnicima najhitniji je personalizirani pristup podržan IT alatima koji to omogućuju i prikladnim bazama podataka. Pacijenti s poduzećem mogu komunicirati kroz portal i kroz call centar. Razina zaštite informacija o kupcima je podignut na najviši nivo zaštite - podaci o korisnicima se ne dijele s drugim poduzećima. Poduzeće kupuje uobičajene podatke o potrošnji lijekova i o pacijentima - istraživanja se rade prema metodologiji poduzeća.

Upravljanje odnosima s korisnicima jednako podržavaju IT odjel, prodaja, marketing te služba za korisnike, iako korisnici nisu još svjesni svih mogućnosti koje im može donijeti upravljanje odnosima s korisnicima. Na usklađivanje i komunikaciju potroši se jako puno vremena, ali top management na tjednoj razini komunicira o tom pitanju, budući da je snažno orijentiran k unapređenju upravljanja odnosima s korisnicima. Vjernost kupaca se na godišnjoj bazi mjeri putem BSC (engl. balanced scorecard).

Mjere se indikatori poput KPI (engl. Key performance indicators) mjere lojalnosti, zadovoljstvo potrošača, imidž poduzeća i uspješnost. Isto tako, svake godine se provodi program kojim se utvrđuju potrebe i očekivanja ključnih kupaca kompanije, te se sukladno tome prilagođava poslovanje.

Područje na kojem se može još mnogo učiniti jest individualizirani pristup osoblju i potpuno okretanje ka korisnicima. To posebice vrijedi za zaposlenike koji nisu u prvom kontaktu s korisnikom. Njima je potrebno pokazati da njihov rad u konačnici ima veliki utjecaj na odnos s korisnicima. Na kraju, poduzeću su poznati njegovi kupci, zna se profil potrošača u cjelini, ali ne i individualno.

Postoji određeno zadovoljstvo ispitanika s razinom implementacije i korištenja upravljanja odnosima s korisnicima u poduzeću, ali neke stvari ukazuju na nešto sporiju dinamiku implementacije uslijed objektivnih okolnosti i uslijed drugih poslovnih prioriteta. Očita su značajnija ulaganja u softverska rješenja za upravljanje odnosima s klijentima i ovo se područje prepoznaje kao izazov u budućnosti. Upravljanje odnosima s korisnicima smješteno je u okviru odjela marketinga. Informacije o korisnicima se uglavnom nalaze u elektroničkom obliku (postoji još manji broj slučajeva da nisu), ali još uvijek nisu u dovoljno interaktivnom obliku prigodnom za adekvatne opsežne analize korisnika. Pristup korisnicima još nije potpuno personaliziran niti je do kraja razvijena mogućnost prilagodbe proizvoda poduzeću, a još uvijek postoji mišljenje da još nije potpuno isplativo personalizirati pristup korisnicima i ponuditi mogućnost prilagodbe u svim segmentima njihovog poslovanja.

Vjernost i zadovoljstvo korisnika se u poduzeću kontinuirano mjeri. Vidi se prostor za napredak na polju novih informacijskih sustava koji bi mogli ostvariti određena poboljšanja na polju kvalitetnog praćenja trendova u promjenama ponašanja korisnika, te bi na taj način omogućili da se proaktivno djeluje u slučaju zapaženih njihovih značajnijih promjena/kretanja. U poduzeću postoji velik potpora inicijativi za upravljanje odnosima s korisnicima u upravi poduzeća, a ističe se aktivna uključenost cijele uprave u problematiku upravljanja odnosima s korisnicima. Ne iskazuje se nezadovoljstvo razinom sredstava i resursa što poduzeće ulaže u upravljanje odnosima s korisnicima te je kao glavni izazov koji treba savladati istaknuta usmjerenost svih uposlenika, tj. front-line i back office osoblja prema

korisnicima (sveukupna organizacijska svijest o značaju klijenata), te shodno tome suradnja svih zaposlenih u svrhu superiornog zadovoljenja potreba klijenata.

## **5. PRIMJER USPJEŠNE IMPLEMENTACIJE KONCEPTA UPRAVLJANJA ODNOSIMA S KORISNICIMA U HRVATSKOJ FARMACEUTSKOJ KOMPANIJU PLIVA**

Pliva- najveća farmaceutska kompanija u Hrvatskoj, sa svojim dugogodišnjim poslovanjem zahvaljujući velikom broju stručnjaka, kontinuiranom ulaganju u proizvodne sustave, te inovativnoj tehnologiji jedna je od vodećih u regiji Jugoistočna Europa. Predsjednik Uprave Plive naglasio je:

„Ljudi su PLIVINA najveća prednost i najsnažniji izvor uspjeha. Upravo naši zaposlenici najviše pridonose ostvarivanju uspješnih poslovnih rezultata koji su i pozicionirali PLIVU kao regionalnog lidera, najboljeg hrvatskog izvoznika te jednog od najvećih privatnih investitora u Hrvatskoj. Zadovoljstvo mi je da već nekoliko godina za redom intenzivno zapošljavamo kvalitetne, obrazovane i motivirane stručnjake u koje značajno ulažemo i kojima nudimo rad u izazovnom međunarodnom okruženju,“ istaknuo je predsjednik Uprave Plive.

Poslovna trenerica u Plivi pobliže je svojim uvidom dala način na koji Pliva farmaceutska kompanija provodi istraživanja o zadovoljstvu svojih korisnika.

PLIVA stoga, u sklopu cjelokupnog razvoja CRM-a, već drugu godinu zaredom, provodi ispitivanje zadovoljstva internih korisnika u tri najveće proizvodne lokacije – u Zagrebu, Krakovu i Brnu. Ključni ljudi poslovnih divizija anonimno procjenjuju svoje zadovoljstvo funkcijama podrške u pet krovnih kategorija. Ova je ocjena i jedan od bitnih ključnih indikatora uspješnosti poslovanja (KPI = key performance indicator) svake funkcije podrške, ali je najvažnije što predstavlja jasnu ulaznu informaciju što i kako treba promijeniti i poboljšati u radu.

Hrvatska farmaceutska kompanija Pliva 2006. godine donosi odluku o povezivanju s poduzećem Barr Farmaceutika iz SAD-a, na temelju partnerstva vezanog za biološki istovrsne proizvode, što se odnosi na ulazak generičkog azitromicina kada je uveden na tržište SAD-a. Već 2008. godine dolazi do nove akvizicije Barr Farmaceutike sa Teva Farmaceutikom koja predstavlja jedno od 20 najvećih generičkih poduzeća na svijetu.



Strategija upravljanja odnosima s kupcima u poduzeću Pliva započinje implementacijom upravljanja odnosima s korisnicima 2003. godine. Prethodila joj je analiza zrelosti poduzeća za implementaciju, a nakon toga i kreiranje strategije za upravljanje odnosima s korisnicima na razini cijeloga poduzeća. Uslijed rastuće konkurencije lokalnih, regionalnih i multinacionalnih farmaceutskih poduzeća, uprava Plive je uvidjela potrebu za provođenjem promjena u svome poslovanju kako bi osigurala daljnji rast i razvoj poduzeća. U suradnji s vanjskim konzultantima pokrenut je projekt PLIVA XXI, u okviru kojeg je došlo do redefiniranja vizije; bliskost s korisnicima djelatnika poduzeća, a promijenjena je i organizacijska struktura.

Glavnom strateškom odrednicom poslovanja postao je koncept bliskosti s korisnicima, usmjeravanjem svih aktivnosti poduzeća na bolje razumijevanje potreba kupaca, te na pronalaženje odgovarajućih poslovnih rješenja kojima bi se nadmašila njihova očekivanja. Uspješnost ovog koncepta ovisila je o spoznaji i predanosti svih zaposlenika usvajanjem novih vrijednosti i načina rada. Uz niz radionica i sastanaka na kojima su sudjelovali zaposlenici poduzeća Pliva, putem glasila PLIVA XXI, PLIVA Magazina, intraneta i plakata neprekidno su komunicirane nove vrijednosti. Interna komunikacija naglašavala je važnost udovoljavanja zahtjeva kupaca i korisnika te izgradnje dugoročnih odnosa i razmjene informacija i znanja.

Logičnim slijedom i evolucijom ovoga projekta u Plivi je sazrelo razmišljanje o implementaciji upravljanja odnosima s korisnicima. Kao prethodnica implementaciji, na devet ključnih tržišta odabrani je tim proveo CRM Audit, koji je imao svrhu procijeniti stupanj zrelosti poduzeća za implementaciju strategije za upravljanje odnosima s korisnicima.

Navedenim ispitivanjem nastojalo se:

- identificirati najbolje postupke koji se primjenjuju u odnosima s kupcima,
- identificirati ključna područja koja je potrebno poboljšati,
- procijeniti zrelost za implementaciju upravljanja odnosima s korisnicima u obuhvaćenim zemljama,
- spoznati strategije upravljanja odnosima s korisnicima konkurenata na obuhvaćenim tržištima,

- postaviti polazište za implementaciju upravljanja odnosima s korisnicima i definirati program mjerenja,
- uvidjeti specifične potrebe pojedine zemlje kao pomoć pri definiranju strategije upravljanja odnosima s korisnicima specifične za tu zemlju,

Temeljni cilj upravljanja odnosima s korisnicima bio je rast prodaje i profita iznad planiranih vrijednosti za razdoblje od tri godine, i to:

- povećanjem lojalnosti postojećih kupaca, te stjecanjem novih,
- identificiranje prilika za nove proizvode,
- skraćanjem vremena izlaska na tržište,
- povećanjem svijesti o marki Pliva,
- razvojem imidža Plive unutar ključnih zemalja,
- umreženjem dioničara i vanjskih tvoraca utjecaja.

Vizija upravljanja odnosima s korisnicima Plive glasi:

„Upravljana direktorima tržišta i vođena timom osposobljenih stručnih suradnika, Pliva će isporučiti izuzetnu vrijednost svojim ulagačima, diferencirajući se tako od konkurencije. Kako bi zadane ciljeve uistinu i ostvarili, u Plivi su se odlučili fokusirati na pet strateških procesa: na kupce (razumijevanje i ispunjavanje potreba i očekivanja), organizacijsku kulturu (najvažniji zaposlenici moraju biti osobe koje su najbliskije s kupcima), upravljanje informacijama i podjelu znanja (informacijama o kupcima kao najhitnijoj imovini Plive mora se omogućiti slobodan protok unutar poduzeća), segmentaciju tržišta (učinkovitom segmentacijom optimizirat će se resursi), informacijsku tehnologiju i poslovne procese (kontinuirano usavršavan/e i pojednostavljenje).

Operativni dio upravljanja odnosima s korisnicima poduzeća Pliva Hrvatska sačinjavaju sljedeći kanali:

1. ETMS (engl. electronic territory management system),
2. Web portali za klijente,
3. Pozivni centar,
4. CRM inicijative (projekt „Živjeti s...“).

ETMS je baza sustava za upravljanje odnosima s korisnicima, odnosno softver koji objedinjuje sve podatke o korisnicima, posjetima stručnih suradnika, prodaji, troškovima i marketinškim aktivnostima.

Pliva korisnicima nudi dva zdravstvena web portala; Pliva zdravlje.hr namijenjen pacijentima, te Plivamed.net namijenjen medicinskim profesionalcima. Putem ovih portala Pliva komunicira s različitim skupinama korisnika, pružajući im stručne i objektivne zdravstvene informacije, te na taj način razvija imidž modernoga poduzeća koje se brine o ljudskome zdravlju. Na ovim portalima nema promocije lijekova ni bilo kojeg drugog sadržaja koji promovira Plivu.

S obzirom da su korisnici najvažnija karika i resurs na tržištu budućnosti, opstaju samo one kompanije koje ponude najveću vrijednost krajnjem potrošaču. Uvođenjem CRM sustava u poslovanje razvijaju se uspješni partnerski odnosi. Time se dobiva kvalitetna i kvalitetna tržišna informacija, kao i efikasniji plasman ponude na tržište.

Zbog posebnosti farmaceutske industrije kao takve, u Plivi zasad nije implementiran klasični call centar. Međutim, implementiran je softver koji bilježi sva ulazna pitanja, kako pacijenata i medicinskih stručnjaka, tako i medija, osoba zainteresiranih za zapošljavanje, te osoba zainteresiranih za cijene dionica, te se stvara baza često postavljanih pitanja (engl. frequently asked questions), na koja onda odgovara/u za to zaduženi zaposlenici. Instaliran je i besplatni telefon vezan uz program edukacije pacijenata (Renko, 2005: 270-271).

Proizvodni dio Plive veže se uz veliki broj gotovih oblika lijekova za gotovo sve terapijske skupine, kao i aktivne farmaceutske supstancije. Sukladno tome, njezina usmjerenost na razvoj lijekova s ograničenom konkurencijom, donosi Plivi poziciju najšireg ponuđača generičkih lijekova u Srednjoj i Istočnoj Europi.

Za uspješnost vrlo zahtjevnih i kompleksnih istraživačkih i razvojnih aktivnosti koje provodi PLIVA Istraživanje i razvoj od neprocjenjivog značaja su istraživači i suradnici. Tako da sinergija koja se stvara iz različitog obrazovanja omogućava stvaranje timova u kojima različiti pogledi na isti problem dovode do rješenja i najkompliciranijih problema. Plivino poticanje otvorenost i suradnje između timova unutar vlastite organizacije, te ulazak u sastav Teva grupe, istraživačima Plive otvorile su se nove prilike za proširenje međunarodne i

multikulturalne suradnje te mogućnosti učenja i napredovanja koja se temelje na iskustvu i znanjima istraživača iz različitih zemalja. Pored razmjene znanja, postoji mogućnost i za korištenja različite znanstvene opreme. U takvom okruženju prilika da se uvede i testira neka nova tehnologija ostvaruje se vrlo jednostavno, što je veliki pozitivan odmak u odnosu na konkurentnost na tržištu. Pri tome je mobilnost tehnologije i instrumentacije svakodnevan model rada, a i najbrže se dolazi do novih spoznaja i primjene određenih rješenja u industrijskoj proizvodnji. Suradnja sa znanstvenicima i stručnjacima iz znanstvenih ustanova u zemlji i inozemstvu važna je spona u primjeni novih znanja i tehnologija te povezivanju industrije i znanosti. Primjerice, treba istaknuti suradnju Plive sa Sveučilištem u Zagrebu, Institutom Ruđera Boškovića, Institutom za fiziku, slovenskim Nacionalnim kemijskim institutom i Farmaceutskim fakultetom, Institutom Max Planck, Sveučilištem u Cambridgeu, Sveučilištem u Jeruzalemu te atenskim Sveučilištem.

## **5.1 Poslovanje Plive na stranim tržištima**

Glavna komponenta konkurentske snage Plive na tržištu rada jesu kvalitetni, obrazovani i motivirani zaposlenici. S obzirom na to da je poslovanje u farmaceutskoj industriji specifično, PLIVA mlade stručnjake koji su upravo završili svoje formalno obrazovanje dodatno educira za pojedina radna mjesta, primjerice u proizvodnji ili osiguranju kvalitete, i ulaže u njihov razvoj. Stvarana kolektivno tijekom duljeg vremena, kompanijska kultura predstavlja osobnost Plive i kao takva je ključan faktor prilikom ostvarivanja uspješnosti i strateških ciljeva, te kao takav bitan preduvjet lake prilagodbe promjenama na tržištu.

Pliva zbog svoje snage brenda, u Hrvatskoj čvrsto drži leadersku poziciju, a njen je brend poznat i visoko cijenjen u cijeloj regiji - od inozemnih kompanija u Bosni i Hercegovini je na prvom mjestu, u Makedoniji je također blizu te pozicije, a stabilno posluje i u Srbiji, Albaniji i na Kosovu.

### ***5.1.1 Pliva u Bosni i Hercegovini***

Na području Bosne i Hercegovine, od 1996. godine Pliva svoje poslovne aktivnosti obavlja putem predstavništva u Sarajevu. Tijekom proteklih petnaestak godina, zahvaljujući uspješnim radu Predstavništva Pliva je osigurala poziciju jedne od vodećih stranih

farmaceutskih kompanija u Bosni i Hercegovini, po kriterijima ostvarenog prometa, broja registriranih preparata u oba entiteta te po izmjerenom poslovnom ugledu među korisnicima/kupcima. Sve aktivnosti odvijaju se putem glavnog ureda u Sarajevu, te ureda u Mostaru, Banja Luci i Tuzli.

### ***5.1.2 Pliva u Makedoniji***

Na tržištu Makedonije Pliva je prisutna već 35 godina. Prvotno je to bilo predstavništvo, te nakon 1993. godine Pliva osniva trgovačko društvo čije je sjedište u Skopju. Osnovna djelatnost poduzeća Pliva Skopje d.o.o. je snabdijevanje makedonskog tržišta Plivinim i Tevinim lijekovima. Osim prodaje, Pliva Skopje ima i vlastito skladište s kojeg robu distribuira lokalnim veletrgovnicima. Usprkos veličini tržišta, ograničenom zdravstvenom proračunu i problemima s naplatom, Pliva Skopje ostvarila je rast prihoda od prodaje veći od rasta tržišta, optimirala portfelj i značajno poboljšala rezultate poslovanja. U budućnosti planira povećati prihode od prodaje i zauzeti poziciju među vodeće četiri kompanije, povećati tržišni udio i proširiti portfelj. Kompanija je ostvarila niz postignuća i pretekla svoje glavne konkurente, ušla je i u područje onkoloških lijekova koji sada čine 16% ukupnog tržišta te godišnje stavlja na tržište 10 novih proizvoda. Kupci i korisnici u Makedoniji prepoznali su PLIVU Skopje kao pouzdanog partnera i jedan od najsnažnijih brendova, pa je kompanija time zaslužila nagradu Superbrands 2011/2012.

### ***5.1.3 Pliva u Srbiji***

Pliva putem kompanije Teva Serbia d.o.o. posluje na prostorima Srbije, što omogućava kompaniji da ojača svoj položaj i intenzivira marketinške aktivnosti na tržištu Srbije, a očekuje se i registracija većeg broja lijekova iz Tevinog proizvodnog portfelja. Teva Srbija, dio je vodeće svjetske farmaceutske generičke kompanije TEVA Pharmaceutical Industries Ltd. Teva Srbija svoje sjedište ima u Beogradu, te zapošljava tim stručnjaka odgovornih za prodaju i marketing na tržištu Srbije, čime pridonosi kvalitetnoj suradnji sa stručnjacima iz zdravstvenog sustava kao i s udruženjima pacijenata.

## 5.2 Analiza Plivinog CRM-a

Glavni moto kompanije Plive glasi „Jedinstvenost i uspješnost dio su naše poslovne strategije, a posebna pažnja poklanja se kontinuiranoj izgradnji i razvoju odnosa sa širom zajednicom, državnim institucijama i pacijentima.“ Pliva izgradnjom dugogodišnjeg odnosa s kupcima, korisnicima i poslovnim partnerima, te stvaranjem niza akcija usmjerenih prema zaposlenicima, okolišu i cjelokupnom društvenom i gospodarskom okruženju Plivi su omogućili konkurentnost na globalnoj razini.

Pliva kontinuirano stvara ulaganja u zajednicu izdvajajući sredstva za javnozdravstvene akcije, sponzorstva i donacije zdravstvenim i odgojno-obrazovnim ustanovama, financiranje projekata neprofitnih, nevladinih i humanitarnih udruga te udruga osoba s posebnim potrebama. Najveći dio tih sredstava usmjerava se u projekte vezane za edukaciju, prevenciju, zaštitu i očuvanje zdravlja. Ovaj vid ulaganja u zdravstvo izravan je doprinos poboljšanju uvjeta liječenja i zdravstvene skrbi građana. Svojim primjerom Pliva potiče i druge gospodarske subjekte i svoje poslovne partnere da na isti način iskažu svoju socijalnu osjetljivost prema onima kojima je pomoć neophodna.

Neke od Plivinih akcija tijekom ovih godina bile su:

- Javnozdravstvena akcija „Zajedno protiv bolesti pluća“ čija je glavna poruka bili navesti građane da svjesnije brinu o bolestima pluća i vlastitom liječenju.
- Humanitarno-zdravstvena akcija „Volim hodanje“ Pliva je organizirala već pet puta kako bi potaknula promociju zdravog načina života i poticanje građana da budu fizički aktivniji.
- Organizacija ruta – Rijeka, Split, Zagreb, Osijek. Za svaki prehodani kilometar u četiri grada (Osijek, Rijeka, Split, Zagreb), Pliva Hrvatska d.o.o je donirala sredstva za kupnju spirometara za edukaciju pacijenata
- Organizacija Plivinih centra zdravlja u određenim gradovima tijekom godine omogućava građanima mogućnost besplatnih zdravstvene preglede koji uključuju mjerenje tlaka i razine šećera u krvi te dobivanje savjeta od liječnika i članova Hrvatskog saveza dijabetičkih udruga o prevenciji i liječenju kardiovaskularnih bolesti i dijabetesa.

Takvim oblicima javnog nastupa i akcijama koje provodi Pliva gradi uspješan odnos. Ulijeva povjerenje i osjećaj da brine o svojim sadašnjim i budućim korisnicima te se ujedno tako i probija na samo tržište. CRM prema korisnicima svakako je usmjeren na građenje empatije, edukacije i brige o pacijentima.

Kao dodatna mogućnost Pliva napravila suradnju s VIPnet i HT mobile, te plasirala SMS podsjetnik za uzimanje lijekova, zdravstvenog savjeta dana, kalendara plodnih dana i izvještaja o koncentraciji peludi za alergičare. Time se još kvalitetnije ojačao CRM koncept.

Jedna od ključnih inovacija Plive je njezino uvođenje mySAP CRM softverskog rješenja. Pliva je prva u Hrvatskoj koja je provela mySAP CRM za farmaceutsku industriju, koji je uvela u manje od šest mjeseci u 65 prodajnih odjela.. PLIVA koristi mySAP CRM za novi model poslovanja, što zahtijeva racionalizaciju prodajnih procesa i dublje poznavanje kupaca. U suradnji s implementacijskim partnerom Maihiro pokrenuta je uspješna i brza instalacija, pomoću midmarket orijentiranih rješenja koje tvrtke zovu „CRM to go“ za farmaceutsku industriju, na temelju mySAP CRM-a. Maihiro je nezavisna konzultantska tvrtka specijalizirana za Upravljanje odnosima s korisnicima (CRM). Na tržištu CRM-a, Maihiro je konzultantski partner, orijentiran na korisničko upravljanje marketingom, prodajom i uslugama, od strateškog pogleda do implementacije CRM-a.

Projektni menadžer za CRM u Plivi: *"Imali smo jaku uključenost članova projektnog tima i svih voditelja projekta. Vrlo je važno da svi sponzori kontinuirano sudjeluju u ovakvim projektima. Napravili smo puno interne promocije usmjerene prema mySAP CRM projektu."*

Pomoću mySAP CRM-a napravljena je integracija prodajnih i marketinških procesa i baza podataka za upravljanje kupcima, proizvodima, zaposlenicima, kako bi se pružile kvalitetne informacije. Putem mySAP CRM-a kompanija dobiva mogućnost stvaranja odluke o lansiranju proizvoda na temelju detaljnih analiza stanja trenutne prodaje, konkurenata, troškova i cijena. Projektni menadžer Plive također je naglasio kako je: *"mySAP CRM je ključna komponenta ove inicijative - možemo razviti 'micropicture' svakog grada i kupca u Hrvatskoj tako da možemo reagirati brže i učinkovitije na situacije na tržištu."*

Sustav je pridonio većoj integraciji i boljoj koordinaciji između terena i logističke podrške, smanjenju vremena terenskih djelatnika potrošenog na administrativne zadatke te olakšanoj

pretraži svih relevantnih informacija. Također putem sustava radi se i upravljanje kampanjama, događajima (eventima), kao i analitika i izvještavanja. *"Očekujemo da će uvođenje SAP CRM sustava u PLIVU HRVATSKU značajno pridonijeti PLIVINOJ fokusiranosti na kupca i korisnika te samim time unaprijediti poslovanje PLIVA HRVATSKE. Odlučili smo se za SAP CRM zato što smo uvjereni da SAP CRM rješenje u potpunosti zadovoljava potrebe naše kompanije i omogućava kontinuirani razvoj poslovanja."*, istaknuo je predsjednik Uprave PLIVA HRVATSKA d.o.o. Njegove konstatacije dovele su do uspješne implementacije i poboljšanja poslovanja.

Sukladno spomenutom, Pliva ima složenu situaciju u svom poslovanju jer se nalazi u poziciji gdje poslovanje usmjerava prema korisnicima (B2C) i prema poduzećima (B2B). U B2C transakcijama, proces kupovine je kraći i često jednostavniji. Korisnik zna što traži, dobiva ono što je želio i kupuje. B2B poslovanje je mnogo kompliciranije. U B2B okruženju, odluke o kupovini ne donosi samo jedna osoba. Grupu koja odlučuje često čine ljudi iz različitih odjela i različitih funkcija. Stoga, potrebno je više vremena da se postigne dogovor. Ono što otežava donošenje odluke i oduzima vrijeme je i činjenica da je količina novca u igri obično veća nego kada korisnik plaća nekom B2C poduzeću, tako da je i rizik visok.

Poduzeća svoja fokus stavljaju na dugoročnu suradnju s drugim poduzećima. Dakle, lojalnost brendu je značajnija u B2B okruženju. Budući da odnos bitno utječe na procese i troškove, poduzeću je stalo da njeguje B2B partnerstvo. U B2C poslovanju, lojalnost brendu je prilično umanjena, jer kupovina nema trajni utjecaj na korisnika. Troškovi su znatno manji, a korisnici imaju mnogo izbora na raspolaganju. Stoga, Pliva itekako mora voditi brigu da svoje poslovanje prilagođava situacijama i korisnicima s kojima posluje. Pliva je pokazatelj da se može biti uspješan na oba područja jer razumije što korisnik treba. Stoga, bilo da je u pitanju poduzeće ili krajnji korisnik, ona imaju dobru strategiju.

Kako je Pliva uspješna i na stranim tržištima, njezina velika zadaća kako bi uspješno konkurirala, je da radi selektivne analize i istraživanja na tržištima na kojima posluje. Tako da za svako se tržište oblikuje prikladan marketing-miks. O tome koji će tržišni dio usluživati treba odlučiti na osnovi provedene analize situacije, u kojoj se vrednuje vlastita potrošačka baza i nakon toga uspoređuje s tržištem u cijelosti. Tako poduzeće može otkriti profitabilne, specifične skupine kupaca unutar ciljnog tržišta prema kojima će usmjeriti posebno



prilagođene strategije. Svrha je utvrditi reakcije potrošača te prilagoditi sam proizvod ili druge elemente marketing miksa (proizvod, cijena, promocija, distribucija). Kroz eksperimentiranje s elementima marketing miksa i osluškujući reakcije potrošača Pliva dolazi do optimalnog proizvoda koji će na najbolji način zadovoljiti potrebe potrošača i donijeti najveći profit.

U okvirima ovog rada potvrđeno je kako CRM implementacija u poduzeću dovodi do njegove uspješnosti ako je uvedena kao poslovna strategija koja objedinjuje sve dijelove poslovanja, s ciljem zadovoljstva korisnika.

## 6. ZAKLJUČAK

Za svako poduzeće, bilo da je to u javnom, privatnom ili polu javnom sektoru, postoji potreba da razumije kakvu uslugu ili proizvod nudi i za koga je on namijenjen. Pitanja poput "Jesu li proizvodi relevantni za kupce?" "Da li kupci imaju želju da plate cijenu koja se veže uz proizvod koji je plasiran na tržište? ", " Da li proizvodi ili usluge ispunjavaju očekivanja kupaca? ", " Što se veže uz vrijednost stvorenu za kupce? ", u mnogim slučajevima nisu dolazila do svijesti menadžera i marketinških stručnjaka.

Cilj ovog rada bilo je prikazati na koji način implementacija upravljanja s korisnicima utječe na poboljšanje poslovanja poduzeća, te kako se ona treba provoditi u koracima. Kako bi se došlo do uspješnih rezultata korisnik treba biti u središtu pozornosti. Što znači da poduzeće mora biti u koraku s korisnikovim preferencijama, te biti spreman na njihove zahtjeve koji se mogu mijenjati. S vremenom je došlo do postupnog preokreta u marketinškoj misli i praksi, od proizvoda koji je bio u središtu do kupca koji je postao glavna karika. Ova promjena u marketingu bila je pitanje vremena zbog velike konkurencije i brojnih alternativa koje se pružaju kupcima. Štoviše, kupci u novom marketinškom pristupu dobivaju status - "kupac je kralj" i "kupac je uvijek u pravu" , što se intenzivno koristi od strane menadžera u današnjem poslovnom okruženju.

Dakle, "cilj svakog poduzeća, nakon što pojednostavimo sve aktivnosti jest zadobiti, čuvati i razvijati vrijednost za kupca.

Ako poduzeće nema kome plasirati ono što proizvede, svako poduzeće dolazi do suočavanja s velikim problemom, tolikim da njegovi konačni potezi mogu sezati do potpune propasti i prestanka rada poslovnog subjekta. Ako nema korisnika koji će željeti proizvod nema života niti jednoj kompaniji, bez obzira koliko velika ona bila i kojim se poslom bavila.

Zato se privlačenje korisnika, a potom i njihovo što duže zadržavanje nameće kao primarna zadaća svakom poslovnom subjektu. Formula privlačenja i zadržavanja kupaca na prvi se pogled zaista čini jednostavnom. Naime, sve što poduzeće mora učiniti je plasirati i ponuditi im ono što zahtijevaju. Poduzeća koja znaju pažljivo slušati glas potrošačke publike posjeduju informaciju o tome što treba proizvoditi i na koji način svoj proizvod, odnosno, uslugu ponuditi kupcima. Zato im je put do novčanika njihovih kupaca, za razliku od konkurenata, neizmjerljivo lakši.

Podaci koje se koriste kako bi se bolje uslužilo vlastitim korisnicima, također se mogu koristiti za razvoj više ciljane marketinške komunikacije, što pomaže prilikom privlačenja novih korisnika, jer CRM podaci u mogućnosti su upravo to da vizualiziraju unaprijed što korisnici trebaju.

Značajne su poslovne prednosti koje se dobiju od učinkovite implementacije CRM-a što uključuje: smanjenje troškova, jer prave stvari se obavljaju kroz učinkovit i produktivan način, povećava se zadovoljstvo korisnika, jer im se pruža ono što žele, čak i van očekivanja. Maksimaliziraju se mogućnosti, povećanjem usluga, preporukama, zatim je lakši pristup tržišnim i konkurentskim informacija, a sve to dovodi do dugoročne profitabilnosti i održivog razvoja. Stoga Upravljanje odnosom s korisnicima igra veoma važnu ulogu u današnjem poslovanju poduzeća, štoviše čini primarnu vodilju ka uspjehu. CRM ne samo da omogućava tvrtkama fleksibilnost, snižavanje troškova, smanjivanje administracije, učinkovitu komunikaciju, nego ostavlja i prostor za inovacije, kreiranje novih izvora prihoda te razvoj jedinstvenog pristupa korisnicima koji je nužan za opstanak na tržištu.

Implementacija CRM sustava u Plivi imala je veliki značaj i uspjeh. CRM nije samo implementacija sustava, nego uvođenje nove poslovne filozofije unutar organizacije koja suštinski transformira, ne samo organizacijsku kulturu nego i pristup u komunikaciji prema korisnicima. Pliva poduzeće osim što se maksimalno posvetila zadovoljavanju korisnikovih potreba i građenja odnosa na nizu manifestacija putem kojih pruža kvalitetno informiranje, uvođenje My Sap sustava još više je maksimalizirala ključne informacije kako bi adekvatno i što preciznije plasirala proizvod .

Interni korisnik – «If not a King, at Least a Prince» kako kaže Keki R. Bothe u knjizi «Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty». Kako bi se postiglo zadovoljstvo internih korisnika kompanija koja implementira poslovnu strategiju razvoja odnosa s korisnicima, mora u svoje programe mjerenja učinka uključiti upravu tu komponentu. To dovodi do povećanja broja lojalnih vanjskih klijenata i osigurava kompetitivnu prednost na tržištu.

## 7. POPIS LITERATURE

### Knjige:

1. Anderson, K., Kerr, C.: Customer Relationship Management, McGraw-Hill, 2002.
2. Bumet, K.: Key Customer Relationship Management, Prentice Hall, 2001.
3. Buttle, F.: Customer Relationship Management – Concepts and Tools, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2004.
4. Calvin, R.J.: Sales Management, McGraw-Hill Companies, USA, 2001.
5. Cheverton, P.: Key Account Management, Kogan Page, 2004.
6. Cohen, S.: Negotiating skills for Managers, McGraw-Hill Companies, USA, 2002.
7. Conger, Jay A.: The Necessary Art of Persuasion, Harvard Business Review, vol. 76, 1998., br 3, str. 84-95
8. Dobrinić, D., Dvorski, S., Hutinski, Ž., Vrček, N.: Izravni marketing, Tiva Tiskara, Varaždin, 2005.
9. Drucker, P.F: The essential Drucker, Harper Buisness, 2001.
10. Duffner, A., Henn H.: CRM verstehen, nutzen, amvenden!, Max Schimmel Verlag, Wiirzburg, 2001.
11. Dyche, J.: A business Guide to Customer Relationship Management, Pearson Education Corporate Sales Division, USA, 2002.
12. Fill, C.: Marketing Communications, Prentice Hall, Europe, 1995.
13. Finger, L.: Call Center als Instrument des Beziehungsmanagements, Deutscher Universitats-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2001.
14. Fisher, M., Hermann, A., Huber, F.: Return on customer Satisfaction: Wie rentabel sind Massnahmen zur Steigerung der Zufriedenheit?, Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 71, Wiesbaden, 2001.
15. Goldman, H.: Communicate to Win, Pitman Publishing, London, 1995.
16. Holland, H., Huldi, C., Kuhfu, B H., Nitsche, M.: CRM im Direktmarketing, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 2001.
17. Johnsson, H.: Professional Communications - For a Change, Prentice Hall International (UK) Ltd, Hertfordshire, 1990.

18. Kesić, T.: Marketinška komunikacija, Mate d.o.o, Zagreb, 1997.
19. Kotler, Ph.: Marketing Management, Prentice Hall, 1994.
20. Lee., D.: The Customer Relationship Management Survival Guide, HYM Press, St. Paul, MN, 2000.
21. McDonald, M., Rogers, B., Key Account Management: Learning from supplier and customer perspectives, Reed Educational and Professional Publishing, UK, 1998.
22. Marušić, M.: Plan marketinga, Adeco, Zagreb, 2006.
23. Meler, M., Dukić, B: Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2007.
24. Muller, J, Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima, Poslovna škola Delfin, Zagreb 2005.
25. Rapp, R.: Customer Relationship Management, Campus Verlag, Frankfurt/Main, 2001.
26. Renko, N.: Strategije marketinga, Naklada Ljevak, Zagreb, 2005.
27. Sikavica, P., Novak, M.: Poslovna organizacija, Informator, Zagreb, 1999.
28. Vranešević, T.: Upravljanje zadovoljstvom klijenata, Golden marketing, Zagreb 2000.

#### Internet izvori:

1. SAP MAG , Software solution, Preuzeto 20. Lipnja.2016, Dostupno na :  
[[http://www.sapmag.com.hr/show\\_article.php?id=47](http://www.sapmag.com.hr/show_article.php?id=47)]
2. Pliva.hr, Preuzeto: 25. Lipnja. 2016., [<http://www.pliva.hr/press-kutak/magazin/84>]
3. Arhiva.trend.hr,Preuzeto:13.Srpnja.2016  
[<http://arhiva.trend.hr/clanak.aspx?BrojID=22&KatID=5&ClanakID=188>]

## **POPIS TABLICA**

Tabela 1: Razlozi razvoja CRM-a.....	9
Tabela 2: Ciljevi CRM-a.....	12
Tabela 3: Usmjerenje na tržišni udio nasuprot usmjerenju na zadovoljstvo klijenata.....	32
Tabela 4 :Zadovoljan nasuprot nezadovoljnom klijentu .....	35

## **POPIS GRAFIKONA**

Grafikon 1 Modeli upravljanja odnosima s ključnim kupcima.....	19
Grafikon 2 Rana faza upravljanja odnosima s ključnim kupcem.....	20
Grafikon 3. Srednja faza upravljanja odnosom s ključnim kupcem .....	21
Grafikon 4. Partnerska faza upravljanja odnosima s ključnim kupcem.....	22
Grafikon 5. Sinergijska faza upravljanja odnosima s ključnim kupcem.....	23
Grafikon 6. Primjer prodajnog organizacijskog poduzeća.....	24
Grafikon 7. GE matrica za pozicioniranost klijenta.....	26
Grafikon 8. Životni ciklus proizvoda .....	45

## **POPIS KRATICA**

**BSC** - Balanced Scorecard, Sustav uravnoteženih ciljeva

**CLI** - Customer Loyalty Index, Indeks lojalnih korisnika

**CRM** - Customer Relationship Management, Upravljanje odnosa s korisnicima

**ETMS** - Electronic Territory Management System, Sustav elektroničkog upravljanja

**GE** - (General Electric) matrica

**IBM** - International Business Machines, Američka tvrtka za računarstva i informacijsku tehnologiju

**KAM** - Key Account Management, Odnos poduzeća s ključnim kupcima

**KPI** - Key Performance Indicators, Indikatori ključni performansi

**OLAP** - Online Analytical Processing, Online analitička obrada

**OTC** (Over The Counter) ili prodaja lijekova bez recepata

**SAP**- vodeći svjetski proizvođač poslovnih softverskih rješenja koja odgovaraju na potrebe malih i srednjih tvrtki do poslovnih rješenja za velike i globalne korporacije

**TQM** – Total Quality Management, Potpuno upravljanje kvalitetom

