

# Utjecaj CRM-a na stvaranje organizacije usmjerene korisnicima

---

Živković, Nataša

Master's thesis / Diplomski rad

2015

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:137:127180>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2024-11-27**



Repository / Repozitorij:

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



SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“

**NATAŠA ŽIVKOVIĆ**

**UTJECAJ CRM-a NA STVARANJE ORGANIZACIJE  
USMJERENE KORISNICIMA**

Diplomski rad

PULA, 2015.

SVEUČILIŠTE JURJA DOBRILE U PULI  
FAKULTET EKONOMIJE I TURIZMA  
„DR. MIJO MIRKOVIĆ“

**NATAŠA ŽIVKOVIĆ**

**UTJECAJ CRM-a NA STVARANJE ORGANIZACIJE  
USMJERENE KORISNICIMA**

Diplomski rad

**Studijski smjer: marketinško upravljanje**

**Kolegij: Upravljanje odnosima s kupcima usluga – CRM**

**Mentor: Dr. sc. Dražen Alerić**

Pula, veljača 2015.

# Sadržaj

<b>1. Uvod</b> .....	<b>1</b>
1.1. Svrha i metode rada .....	1
1.2. Struktura rada.....	2
<b>2. Upravljanje odnosima s korisnicima - CRM</b> .....	<b>3</b>
2.1. Definiranje i značaj CRM-a .....	3
2.2. Evolucija CRM-a .....	5
2.3. Funkcije CRM-a.....	7
2.3.1. Pružanje usluga i potpore korisnicima .....	8
2.3.2. Potpora prodajnom osoblju .....	8
2.3.3. Provođenje promocijskih aktivnosti .....	8
2.4. Kreiranje CRM poslovne strategije .....	9
2.4.1. Marketinška funkcija u poduzeću.....	13
2.4.2. Prodajna funkcija u poduzeću .....	14
2.4.3. Funkcija usluživanja korisnika .....	15
2.5. Informacijski sustavi za upravljanje odnosima s korisnicima .....	16
2.5.1. CRM kao sustav za upravljanje odnosima s ključnim korisnicima.....	18
2.6. Tehnološke komponente CRM-a .....	19
2.6.1. Aplikacije .....	19
2.6.2. Baze podataka .....	20
2.7. Implementacija CRM sustava .....	22
<b>3. Temelji organizacije</b> .....	<b>25</b>
3.1. Određenje organizacije .....	25
3.2. Uloga organizacije .....	27
3.3. Ciljevi organizacije - efikasnost i efektivnost organizacije.....	29
3.4. Pojam i vrste organizacijske strukture .....	31
3.5. Dimenzije organizacije.....	33
3.5.1. Podjela rada i specijalizacija .....	33
3.5.2. Hijerarhija i raspon kontrole.....	34
3.5.3. Ovlast i odgovornost.....	34
3.5.4. Delegiranje i koordinacija .....	35
3.5.5. Centralizacija i decentralizacija .....	36
3.6. Ljudski potencijali i upravljanje .....	37

3.7. Očekivana vrijednost i upravljanje isporučenom vrijednosti korisnika.....	39
<b>4. Suvremeni trendovi u organizaciji.....</b>	<b>42</b>
4.1. Utjecaj tehnologije na oblikovanje organizacije.....	42
4.2. Umrežavanje.....	43
4.3. Globalizacija.....	45
4.4. Promjene u proizvodnji .....	46
4.5. Potpuno upravljanje kvalitetom .....	47
4.5.1. Načela upravljanja kvalitetom .....	49
<b>5. Utjecaj CRM-a na stvaranje organizacije Pittarella.....</b>	<b>51</b>
5.1. Pcard .....	52
5.2. Pcard Exclusive .....	55
5.3. Pcard Team .....	55
5.4. Procedura za aktivaciju Pcarda.....	55
5.4.1. Upis podataka.....	57
5.5. Pogodnosti korisnika Pcarda .....	58
5.6. Pogodnosti korisnika Pcard Team-a .....	61
5.7. Promjene u organizaciji .....	61
5.8. Kritički osvrt na poslovanje Pittarella pomoću CRM-a .....	63
<b>6. Zaključak .....</b>	<b>66</b>
<b>Literatura .....</b>	<b>68</b>

# 1. Uvod

U današnjim dinamičnim uvjetima i promjenama na tržištu, informacija postaje najvrjedniji resurs poduzeća i predstavlja nužan preduvjet za poslovni uspjeh i konkurentnu prednost poduzeća. U središtu pozornosti stavlja se korisnik i njegovo zadovoljavanje potreba i želja koje se ostvaruju prikupljanjem, analizom i upotrebom, a sve u cilju izgradnje dugoročnih i profitabilnih odnosa koji predstavljaju ključ poslovanja.

Upravljanje odnosima s korisnicima razvilo se upravo iz potrebe što ljudi nisu jednaki. Svaki čovjek je različit. Počevši od fizičkih osobina pa do karakternih. Svaki ima drugačije stavove, načine izražavanja, odijevanja, kupnje i slično. U današnje vrijeme potreba za upravljanjem odnosima s korisnicima u poduzećima gotovo je neophodna, jer su korisnici postali zahtjevniji i poduzeća se moraju značajno potruditi da ih zadrže. Budući je konkurencija veća, poduzeća su svjesna da njihovom korisniku nije problem kao nekada otići drugom konkurentu, te upravo razvojem odnosa pokušavaju stvoriti emocionalnu povezanost s korisnicima.

Nove tehnologije podižu konkurentsku sposobnost i s tržišta se istiskuju poduzeća koja tehnološki zastarijevaju. Nove tehnologije i njihovo uvođenje imaju velik utjecaj na organizacije koje ih usvajaju. One potiču promjene u zahtijevanim znanjima i vještinama zaposlenih, svakodnevnim aktivnostima menadžera i u sposobnosti organizacije da odgovori na promjenljive zahtjeve kupaca. Istovremeno vještine zaposlenih brže zastarijevaju i poduzeća moraju sve više investirati u obrazovanje.

Danas korisnici imaju više izbora i kod proizvoda i kod usluga, i zbog toga su sve zahtjevniji i manje lojalniji. Iz tog razloga poduzeća trebaju pružiti kvalitetan proizvod i kvalitetnu uslugu, s punom pažnjom i individualnim pristupom.

## 1.1. Svrha i metode rada

Svrha rada je utvrditi važnost CRM-a na stvaranje organizacije usmjerene korisnicima. Teorijska analiza temelji se ne spoznajama iz stručne i znanstvene literature znanstvenika i drugih autora koji su istraživali problematiku kojom se bavi i ovaj rad. Proučavanjem literature oblikovane su tvrdnje vezane uz CRM, njegovog uvođenja u poduzeća i njegovog utjecaja. Ovaj rad nastao je korištenjem nekoliko znanstvenih metoda: povijesne metode, koja

je koristeći raznovrsne dokumente dovela do spoznaje kronologije, nastanka i razvoja događajima koji su prethodili uvođenju CRM-a. Metoda kompilacije, koja je poslužila za preuzimanje, obradu, interpretaciju i korištenje rezultata postojećih znanstveno istraživačkih radova, te deduktivne metode, pomoću kojih su se od općih stavova izveli pojedinačni zaključci.

Za izradu rada korištena je stručna literatura iz područja upravljanja odnosima s korisnicima i organizacije, uz nekoliko znanstvenih članaka.

## **1.2. Struktura rada**

Rad se sastoji od šest poglavlja. U prvom poglavlju navodi se općenito uvod, te svrha rada, metode i struktura rada. U drugom poglavlju definira se CRM-a, tj. upravljanje odnosima s korisnicima, te njegov nastanak po četiri fazama. Tu se nalaze i njegove funkcije, koje su objedinjene u tri glavne funkcije, kao i strategije kojima se postiže što bolja učinkovitost kreiranja. Informacijski sustavi za upravljanje odnosima s korisnicima i njihova implementacija također su ovdje razrađeni. U trećem poglavlju obuhvaćena je organizacija, te njena svrha, ciljevi, kao i dio organizacije, što predstavlja organizacijska struktura. Navode se dimenzije organizacije koje određuju izgled organizacije. S ljudskim potencijalima i očekivanom vrijednosti korisnika završava se treće poglavlje. U četvrtom poglavlju riječ je o novim, suvremenim trendovima u organizaciji, kao što su nove tehnologije u poslovanju, umrežavanje, globalizacija, promjene u proizvodnji te kako se organizacija prilagodila tim promjenama. Spominje se i potpuno upravljanje kvalitetom i 14 načela koja pripomažu upravljanju. U petom poglavlju govori o organizaciji poduzeća, u ovom slučaju radi se o Pittarellu, te kako ono provodi CRM sustav u svome poslovanju, uspoređuje se organizacija prije i nakon korištenja CRM-a, te kritički osvrt na poslovanje poduzeća. Šesto poglavlje navodi zaključak.

## 2. Upravljanje odnosima s korisnicima - CRM

Upravljanje odnosima s korisnicima poslovna je strategija koja se temelji na filozofiji u kojoj korisnik postaje središte odnosa. Razvojem tehnologije u proteklih dvadesetak godina ta filozofija doživjela je velike promjene. Naime, početkom samog poslovanja trgovci su imali personalizirani pristup sa svojim korisnicima, tzv. jedan-na-jedan pristup, no razvojem ekonomije obujma taj pristup polako se premjestio sa jednog korisnika na mnoštvo drugih korisnika. Budući se tako orijentacija na korisnika smanjila, razvoj informacijske tehnologije 1990-ih godina doveo je do razvitka digitalne ekonomije, koja i danas prevladava i gdje su najveće vrijednosti koje poduzeće posjeduje informacije i znanje o korisnicima kao i ponovno stavljanje korisnika u prvi plan.

### 2.1. Definiranje i značaj CRM-a

Upravljanje odnosima s korisnicima je strategija koju poduzeće primjenjuje kako bi što više saznalo o potrebama i ponašanju korisnika te s njima izgradilo dugoročne profitabilne odnose koji su ključ poslovnog uspjeha. Pojam upravljanje odnosima s korisnicima poistovjećuje se s engleskim akronimom **CRM** – „Customer Relationship Management“.<sup>1</sup> Skraćenica CRM definira se kao:

**C** (engl. customer) - korisnik koji predstavlja ključnu osobu poduzeću i zato poduzeća moraju dobro poznavati njegove potrebe, stavove, preferencije, ponašanje i druge karakteristike koje će pomoći u budućoj suradnji s njime.

**R** (engl. relationship) - najveći izazov CRM-a je stvaranje dodatne vrijednosti kroz odnos s korisnicima. Odnos s korisnicima treba se razvijati da bi poduzeće dugoročno opstalo na tržištu.

**M** (engl. management) - odnosi s korisnicima nikako ne bi smjeli biti prepušteni usputnom razvoju, već je potreban dobar upravljački proces koji će te odnose usmjeravati u obostranom

---

<sup>1</sup> U nastavku teksta koristiti će se engleski akronim **CRM** koji je ekvivalent pojmu upravljanju odnosima s korisnicima.



smjeru. Tu se pokriva i upravljanje marketingom, proizvodnjom, ljudskim resursima, uslugama, prodajom, istraživanjem i razvojem.

Postoje mnogobrojne definicije CRM-a gledane sa različitih stajališta i prema raznim autorima. Neke od njih su: „Upravljanje odnosa s korisnicima je proces identificiranja i stvaranja nove vrijednosti s pojedinačnim korisnikom i dijeljenje dobrobiti u dugotrajnoj vezi.“<sup>2</sup> Ukazuje na poslovnu politiku usmjerenu na privlačenje, prihvaćanje, zadržavanje i lojalnost korisnika tijekom čitavog njihovog životnog vijeka. Korisnik se stavlja na prvo mjesto kao i njegovo zadovoljstvo i svi procesi unutar poduzeća usmjeravaju se prema njemu. S druge strane, Kotler definira CRM kao „proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinim korisnicima i upravljanja mjestima dodira s korisnicima kako bi se povećala njihova lojalnost.“<sup>3</sup> Mjesto dodira s korisnicima je prilika u kojoj se korisnik prvi puta susreće s markom ili proizvodom preko osobne ili masovne komunikacije do usputnog promatranja. Primjerice, kod korištenja usluge hotela mjesto dodira uključuje rezervaciju sobe, prijavu i odjavu u hotel, dostavu i slično. Da bi korisnik znao koje mjesto boravka za svoj odmor odabrati, on prvo treba saznati potrebne informacije o hotelu od bliskih prijatelja ili poznanika, kao i preko masovne komunikacije, primjerice putem interneta ili medija.

Richard Jones shvaća CRM kao „obuhvatnu strategiju, ali i proces pribavljanja, zadržavanja i prakticiranja partnerstva s izabranim korisnicima, s ciljem stvaranja osobite vrijednosti za poduzeće, ali i za korisnike.“<sup>4</sup> Anderson promatra CRM kao „cjeloviti pristup stvaranju, održavanju i širenju odnosa s potrošačima“<sup>5</sup>, dok za Buttlea CRM predstavlja „upravljačku filozofiju kojom se nastoji izgraditi dugoročni odnos s korisnicima.“<sup>6</sup>

Značajnost CRM-a je prikupiti podatke o korisnicima kako bi usluge koje poduzeće pruža bile što više prilagođene osobnosti korisnika tih usluga. Podaci koje je poduzeće prikupilo moraju biti zapisani i uskladišteni u bazu korisnika, kako bi menadžment i prodajni timovi bolje razumijeli prošlo i sadašnje okruženje, i predvidjeli buduće poslove. Prikupljanje podataka o korisnicima i prilagodba poslovnih procesa profilu pojedinih korisnika ne može se ograničiti

---

<sup>2</sup> Alerić, D. (2007): **Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga**, Vol. 19, br. 1. str. 48

<sup>3</sup> Kotler, P., Keller, K.L.: **Upravljanje marketingom**, MATE, Zagreb, 2008., str. 152

<sup>4</sup> Mance, I., Fabac, R., (2013): Primjena metode electre za određenje dominirajuće inačice CRM sustava u sektoru zaštite na radu, Sigurnost 55/4, str. 321

<sup>5</sup> Anderson, K., Kerr, C.: **Customer Relationship Management**, McGraw-Hill, 2002., str. 2

<sup>6</sup> Buttle, F.: **Customer Relationship Management - Concepts and Tools**, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2004., str. 4

na određeni vremenski period. Ono je trajno i kontinuirano nastojanje da se unaprijedi poslovni proces kako bi bilo moguće komunicirati s pravim korisnicima, pružajući im odgovarajuću uslugu i koristeći pravi komunikacijski kanal u pravo vrijeme.

CRM koncept prolazi kroz 3 faze:

- 1.faza - „poduzeće stječe nove korisnike kroz ponudu inovativnih proizvoda/usluga i pružanjem pogodnosti koje ga diferenciraju od konkurentske ponude,
- 2.faza - povećava profitabilnost postojećih korisnika kroz smanjenje troškova, pružanje usluge i podrške korisnicima te kreiranje pogodnosti kupovine na jednom mjestu,
- 3.faza - sustavnim prilagođavanjem prema korisnikovim potrebama i ponudom prikladnih proizvoda i usluga poduzeće zadržava najprofitabilnije korisnike kroz cijeli životni vijek.“<sup>7</sup>

CRM nije tehnologija, već poslovna filozofija. Isto tako nije informatički pojam, iako se pri njegovoj realizaciji intenzivno koriste nove informatičke tehnologije. On nije jednokratan poduhvat, već proces koji se mora neprestano ponavljati i unaprjeđivati. „CRM je jedan-na-jedan marketinška aktivnost koja je usmjerena prema svakom pojedinačnom korisniku.“<sup>8</sup> Kada bi svi korisnici bili isti ili vrlo slični, ne bi postojala potreba za CRM-om. Tada bi sasvim dovoljno bilo koristiti masovni marketing i masovnu komunikaciju. CRM koncept je razvijen upravo s ciljem potpune prilagodbe korisnicima jer se oni razlikuju u svojim potrebama i kupovnim navikama. Boljim razumijevanjem ponašanja korisnika, dosljednim praćenjem i kontinuiranim bilježenjem svih relevantnih podataka o njima, poduzeće dolazi u mogućnost pravovremeno reagirati na buduće korisnikove aktivnosti.

## 2.2. Evolucija CRM-a

CRM nije nova koncepcija, ali naglim razvojem informatičke tehnologije postaje od važnog interesa za gospodarske i druge subjekte. On ima svoje korijene u razvoju (SFA - sales force automation)<sup>9</sup> koji je bio zamišljen kao potpora prodajnom osoblju u svrhu upravljanja

---

<sup>7</sup> Muller, J., Srića, V.: **Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti**, Zagreb, Delfin- razvoj managmenta, 2005., str. 103

<sup>8</sup> Yuen, F.T., Chan, S.L. (2010): **System Dynamics Modelling in CRM**: Window Fashions Gallery, Vol.2 No 2 Rujan 2010

<sup>9</sup> U nastavku teksta koristiti će se skraćena SFA koja označava pojam potpore prodajnom osoblju

njihovim kontaktnim točkama i događajima koji su u vezi s njihovim korisnicima. Također ima korijene u „konceptiji marketingu odnosa i suradnje (relationship marketing), kojom marketing kao poslovna filozofija stavlja korisnika u središte pozornosti gospodarskog subjekta”<sup>10</sup> i koji je usmjeren na jačanje dugoročne profitabilnosti i održive konkurentske prednosti.

Nastanak CRM programa vezuje se za kasne 80-te i rane 90-te godine 20. stoljeća. Prvi programi odnosili su se na standardiziranje i automatiziranje internih procesa koji su bili u funkciji pridobivanja, usluživanja i zadržavanja potrošača. Tako je primjerice, u tim programima bilo predviđeno praćenje prodaje ili automatizirano ispunjavanje obrazaca za zaposlene. No ti programi bili su vrlo skupi i složeni za održavanje.

Ovisno o razini uključenosti informatičke tehnologije u upravljačke procese, moguće je promatrati više faza razvoja CRM-a. S većom razinom uključenosti informatičke tehnologije dolazi do veće efikasnosti upravljanja odnosima s korisnicima, ali i veće složenosti CRM-a.

Evolucija CRM-a je prošla kroz 4 faze:

1. faza – „podaci o korisnicima prikupljaju se i obrađuju ručno budući tada informatička tehnologija nije bila uključena. Raste spremnost za usavršavanjem upravljanja odnosa s korisnicima i pozitivan stav prema implementaciji relationship marketinga. Primjerice, frizerka u frizerskom salonu, tada je morala upisivati podatke o svojim korisnicima ručno u bilježnicu ili u rokovnik.

2. faza - uvodi se informatička tehnologija te se prikupljanje podataka obavlja na klasičan način, tako da se prikupljeni podaci ubacuju u pripremljene tablice i baze podataka a obrađuju se pomoću različitih statističkih paketa. Budući se uvela informatička tehnologija, frizerka je tu mogla podatke o korisnicima upisivati u excel tablicu, što joj je puno jednostavnije, praktičnije i sigurnije.

3. faza - uključuje se informatička tehnologija u automatiziran proces CRM-a. U svrhu interakcije s korisnicima koriste se različite kombinacije tehnologija, primjerice kombinacije

---

<sup>10</sup> Meler, M., Dukić, B.: **Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM)**, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007., str. 136

telefona i interneta, stvaraju se baze podataka, prati se i registriraju karakteristike korisnika tijekom procesa kupovanja.

4. faza – dolazi do uvođenja CRM programa kojim je omogućena visoka razina korisnikove personifikacije. On omogućuje integraciju internet funkcija informacijama iz poduzeća i s tržišta. Fleksibilan je i zato omogućava prilagođavanje promjenama te praćenje i registriranje dinamike promjena korisnikovih preferencija.<sup>11</sup> Ukomponiran je program optimizacije narudžbi putem web stranica, koji omogućava gospodarskim i drugim subjektima korištenje informacija iz vlastite baze podataka širokom krugu donositelja odluka, ali i korisnicima i poslovnim partnerima, sve u cilju jačanja zadovoljstva korisnika, efikasnosti procesa i minimalizacije troškova.

### **2.3. Funkcije CRM-a**

U zadnje vrijeme kratica CRM postala je među poduzetnicima vrlo prepoznatljiva. Glavni razlog tome je da je borba za udio na tržištu sve teža i poduzeća se moraju znatno više potruditi da održe svoje korisnike. Stoga je važna funkcija CRM-a njegova mobilnost. Zadnjih godina mobilna industrija sve više jača. Broj korisnika mobilnih pametnih aparata i tablet računala iz godine u godinu se povećava, stoga korisnici sve više zahtijevaju mobilnost. Puno rada se obavi izvan ureda jer je ured postao mobilan. Slanje i čitanje SMS, MMS poruka te elektroničke pošte je svakodnevna potreba i navika i zato se CRM sustavi moraju prilagoditi i postati mobilni. To u praksi znači da se pametnim telefonom dobiva pristup do prilagođene varijacije CRM sustava, u kojoj se nalaze isti podaci kao i u klasičnom CRM-u, dostupnim preko desktop računala.

CRM programi osiguravaju standardno 3 automatizirane funkcije:

- automatizirano pružanje usluga i potpora
- automatiziranu potporu prodajnom osoblju
- automatizirano provođenje promocijskih aktivnosti

---

<sup>11</sup> Grbac, B.: **Identitet marketinga, Temeljna načela - nove realnosti**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2006., str. 451

Ključne prednosti CRM funkcija su u tome što on prati poslovni proces i to na temelju životnog vijeka korisnika, nudi preglednost izvješćivanja, olakšava internu komunikaciju zaposlenih i možda ono najvažnije, daje sinergiju aktivnosti poput marketinga, prodaje i servisa.

### ***2.3.1. Pružanje usluga i potpore korisnicima***

Prva funkcija je automatizirano pružanje usluga i potpore korisnicima. Naime, CRM-om se automatizira pružanje usluga i potpora, minimaliziraju pogreške i standardiziraju elementi potpore i usluga korisnicima. Na taj se način u svakom pojedinom razdoblju pružanje usluga i potpore korisnicima unapređuju, rješavaju se problemi uskih grla i pogrešaka. Pružanje usluga ostvaruje se objedinjavanjem pomoću raznih medija kao što su telefon, faks, prodajno osoblje, pošta, e-mail i web stranica. Ti se mediji povezuju s bazom podataka u kojoj su spremljeni podaci o rješavanju određenih problema, tako da korisnik sa svakim od navedenih oblika kontakata dobije cjelokupnu uslugu i potporu.

### ***2.3.2. Potpora prodajnom osoblju***

Druga funkcija je automatizirana potpora prodajnom osoblju. U CRM sustavu pohranjuju se podaci o postojećim korisnicima, njihovim dosadašnjim kupovinama, podaci o proizvodima koji se kupuju, konkurentima i drugi podaci u cilju praćenja procesa kupnje svakog korisnika. Kroz automatiziranu potporu prodajnom osoblju pored navedenih podataka koji proizlaze sa tržišta, prodajnom osoblju na raspolaganju su i podaci koji proizlaze iz poduzeća, kao što su primjerice, informacije o svojstvima proizvoda, inovacijama na proizvodu, cijenama, planiranim sniženjima cijena te informacije o promocijskim aktivnostima. Saznanja o tržišnim promjenama i promjenama vezanima za ponudu oslobađa osoblje od rutinskih poslova i koristi se za utvrđivanje i efikasnije provođenje marketing programa i promocijskih aktivnosti na odabranom ciljnom tržištu.

### ***2.3.3. Provođenje promocijskih aktivnosti***

Treća funkcija predstavlja automatizirano provođenje promocijskih aktivnosti. CRM sustav korištenjem baze podataka osigurava najnovije informacije o ponašanju i korisnikovim navikama, preferencijama. Korištenjem CRM-a u provođenju promocijskih aktivnosti prati se i kontrolira njihova realizacija, a sama realizacija i kontakti s korisnicima pridonose obogaćivanju baze podataka novim podacima. Podaci koji se prikupljaju tijekom

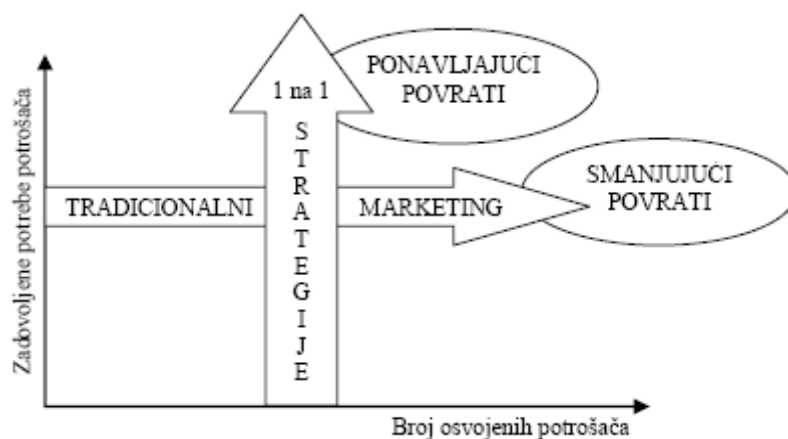
promocijskih akcija osiguravaju osnovu za ocjenu djelotvornosti promocijskih aktivnosti, pojedinačno po promocijskoj akciji. Korištenjem CRM-a korisnici se jednostavnije, brže i efikasnije informiraju o ponudi.

## 2.4. Kreiranje CRM poslovne strategije

Poduzeća tijekom svoga rasta i razvoja vrlo često fokus svojega poslovanja sele od korisnika na samo poduzeće i njegovu unutarnju problematiku, unutarnje procese, proizvode i usluge, što nije dobro, budući bi fokus poslovanja uvijek trebao biti na korisnicima. Stoga u nužnosti preorijentacije poslovanja ka korisnicima leži razlog za CRM poslovnom strategijom.

Upravljanje odnosom s korisnicima započinje kreiranjem poslovne strategije koja odražava potrebe korisnika, specifičnosti industrije u kojoj posluje, te organizacijske i tehnološke mogućnosti samog poduzeća. CRM poslovna strategija razlikuje se od klasične marketinške strategije temeljene na tradicionalnim marketinškim alatima, jer se tradicionalni proizvodni marketinški pristup temelji na ostvarenju većeg tržišnog udjela kroz pristup velikom broju potencijalnih korisnika putem masovnih medija. Povrati na uložena sredstva, u tom slučaju, smanjuju se po svakom dodatnom dosegnutom korisniku.

**Slika 1.** Tržišni udio u odnosu na udio u kupnjama potrošača



**Izvor:** Muller, J., Srića, V.: **Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti**, Zagreb, Delfin- razvoj managmenta, 2005., str. 107.

S druge strane, kvalitetnije zadovoljavanje potreba korisnika i uspostavljanjem dobrog odnosa sa njima, ostvaruju se veći povrati na uloženo, na način da korisnici kupuju više i češće, i samim time postaju zadovoljniji i vjerniji određenom poduzeću. Tu se poduzeće umjesto za tržišni udio, bori za što veći udio u kupnjama pojedinog korisnika. Neki od pristupa za većim udjelima su:

1. „odnos 1 na 1 - preporučljiv je u slučaju da je proizvode i usluge moguće značajno prilagoditi korisnicima te da uz to postoji mogućnost efikasne individualne interakcije s njima. Poduzeća koriste podatke o korisnicima da predvide njihove potrebe i želje i da bi svakom korisniku pripremile različiti tretman, što bi u konačnici rezultiralo maksimalnom pruženom vrijednošću korisniku.

2. marketing tržišnih niša - pretpostavlja komunikaciju s korisnicima samo kroz masovne medije. Usmjerava se na ciljane tržišne segmente i prilagođavanje proizvoda i usluga za definirane skupine korisnika.

3. marketing baza podataka - postoji mogućnost efikasne individualne interakcije s korisnicima, ali ne postoji mogućnost prilagodbe proizvoda njegovim željama i potrebama. Koriste se liste korisnika s informacijama o njima, i onda poduzeća zaključuju koji bi od njezinih proizvoda i usluga mogli biti zanimljivi određenim skupinama korisnika, i na koji način bi mogli napraviti ponude za njih. Tu se proizvodi i usluge poduzeća prilagođavaju korisnicima, njihovoj osobnosti.

4. masovni ili tradicionalni marketing pristup - individualna interakcija s korisnicima poduzeća je neisplativa te ponekad ni poduzeće nema mogućnost prilagodbe svojih proizvoda korisnicima. Taj pristup temelji se općenito na ekonomiji veličine, troškovnoj efikasnosti i niskim cijenama.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Muller, J., Srića, V.: **Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti**, Zagreb, Delfin- razvoj managmenta, 2005., str. 108

**Tablica 1.** Konverzijski stil s potrošačima i pripadajuće strategije

Razina uključenosti potrošača (od kupnje do upotrebe)	Visok	<b>Pull strategija</b> Imidž oglašavanja Direktni marketing Branding  Automobili Odjeća Luksuzna dobra	<b>Konverzijski CRM</b> Interaktivni kontakt centri Integrirane povratne informacije  Luksuzni hoteli Privatno bankarstvo Profesionalne usluge
	Nizak	<b>Push strategija</b> Integrirani vrijednosni lanac Poticaji za maloprodaju Fokus grupe  Kućanski aparati Roba široke potrošnje	<b>Responzivni CRM</b> Centri za odgovor potrošačima Marketing određen događajima Programi vjernosti  Hoteli, osiguranja Krediti, kreditne kartice
		Niska	Visoka

Potreba za prilagodbom individualnim potrošačima

**Izvor:** Muller, J., Srića, V.: **Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti**, Zagreb, Delfin- razvoj managmenta, 2005., str. 109

Na slici 2 može se vidjeti kako u poduzeću različitih industrija diktiraju različite mogućnosti marketinške i CRM strategije. Kod strategija push i pull ne postoji potreba za prilagodbom proizvoda i usluga individualnim korisnicima, tj. neisplativo je prilagođavati proizvode i usluge, dok kod responzivnog i konverzijskog CRM-a postoji potreba za povratnim informacijama. Tako će npr. poduzeće robe široke potrošnje koji ima snažan brand i veliku emotivnu povezanost, više koristiti pull marketinšku strategiju i time stvoriti snažniju povezanost korisnika sa svojim proizvodom. To rezultira i manjom cjenovnom osjetljivošću proizvoda, većom profitabilnošću i većoj vjernosti. Stoga je pomak iz donje polovice u gornju moguć tek izgradnjom određene emotivne povezanosti između korisnika i poduzeća, a pomak u desnu polovicu uvjetovan je trenutnom bazom podataka poduzeća i spoznajom omogućuju li tehnološke mogućnosti isplativost individualnog kontakta poduzeća u dotičnoj industriji s njezinim korisnicima.

Razlike između korisnika poduzeća postoje u njihovoj profitabilnosti i vrijednosti za samo poduzeće, jer svaki korisnik ne vrijedi jednako za poduzeće, neki vrijede više, i više su isplativiji, dok su drugi manje isplativiji. Tako da poduzeće ima zadatak utvrđivanja profila



svojih korisnika i prilagodbe poslovne strategije prema njima, tj. mora napraviti selekciju korisnika u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za poduzeće. Njegovi najvrjedniji i najprofitabilniji korisnici su isplativiji korisnici koji moraju biti nagrađeni posebnom pažnjom i uslugom, kako ne bi došli u napast prekinuti poslovanje s poduzećem. Poznata je činjenica da je u današnje vrijeme puno isplativije zadržati korisnika nego naći drugoga. „Studija objavljena u Harvard Business Reviewu govori da zadržavanje klijenata od 5% povećava profitabilnost između 25% i 95%.“<sup>13</sup> Tako povećana vjernost korisnika rezultira rastom profitabilnosti poduzeća na profitima od povećanih kupovina, profitima od preporuka drugih korisnika koji predstavlja dodatni alternativni vid oglašavanja koji nije potrebno plaćati i profit od premije u cijeni. Naime zbog veće vjernosti poduzeću, korisnici ne kupuju samo na promocijama već i po redovnim cijenama.

Da bi se CRM strategija uspješno provodila, potrebno je uvažiti nekoliko pravila:

- „svaku poslovnu aktivnost treba promatrati iz korisnikove perspektive,
- svaku poslovnu aktivnost promatrati kao dio vrijednosnog lanca do krajnjeg korisnika,
- razvijati snažno top menadžment sponzorstvo kao i spremnost na promjene,
- tehnologija je samo sredstvo za ostvarenje CRM poslovne strategije (puno je lakše mijenjati tehnologiju nego ljude),
- integrirati tehnologiju, poslovne funkcije i kanale kontakta s korisnicima u cilju stvaranja prepoznatljivog i vjerodostojnog imidža poduzeća.“<sup>14</sup>

CRM strategija zahtijeva korisniku usmjerenu poslovnu filozofiju i kulturu poduzeća koje će podupirati prodajne i marketinške procese usmjerene na pružanje podrške korisnicima. Različiti odjeli uglavnom imaju svoje viđenje CRM strategije i pristupa poslovanju, prema prioritetima same poslovne funkcije. Stoga CRM strategija zapravo integrira prodajnu, marketinšku i uslužnu strategiju koja zahtijeva koordiniranu akciju svih odjela u poduzeću.

---

<sup>13</sup> Vranešević, T.: **Upravljanje zadovoljstvom klijenata**, Golden marketing, Zagreb, 2002. str. 81

<sup>14</sup> Muller, J., Srića, V.: **Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti**, Zagreb, Delfin- razvoj managmenta, 2005., str. 105

### ***2.4.1. Marketinška funkcija u poduzeću***

CRM marketinška strategija je jednostavna: staviti korisnika na prvo mjesto. To je modifikacija starog mota: „Korisnik je uvijek u pravu“. Poduzeće da bi postiglo svoje ciljeve na ciljanom tržištu, mora koristiti određeni skup marketinških alata, poznatiji kao marketinški miks. „Najpoznatija klasifikacija marketinškog miksa je ona koju je popularizirao McCarthy i koja definira 4 glavna čimbenika marketinškog miksa: proizvod, cijenu, promociju i plasman (product, price, promotion, place).“<sup>15</sup> Prema toj klasifikaciji marketinška bi funkcija poduzeća trebala sadržavati sve aspekte vezane uz marketiranje proizvoda na tržištu, počevši od osmišljavanja prikladnih proizvoda i usluga, određivanje prikladne cijene, strategije prodaje, distribucije, promocije i odnosa s javnošću. U poslovnoj praksi vrlo su rijetko sve ove funkcije objedinjene unutar cjelokupne marketinške funkcije jer se obično poduzeća odlučuju za formiranje zasebnih odjela prodaje, odjela za pružanje usluge kupcima, te odjela distribucije koji zajedno s marketinškim odjelom u cijelosti objedinjuje sve elemente marketinške funkcije.

Uspješnost poduzeća ogleda se u zadržavanju postojećih i pridobivanju novih korisnika. Veoma često se naglasak stavlja na nove korisnike, što se pokazalo kratkog vijeka. Veliki broj teorija kaže da je cilj poduzeća stvaranje profita, ali se i taj stav mijenja. Cilj je i dalje stvaranje profita, ali prije toga, poduzeće mora uspostaviti politiku i program usluga koji će zadovoljiti potrebe korisnika i pružiti ih na troškovno efikasan način. Poduzeće mora svojom brigom i zalaganjem stjecati znanje o korisnicima, da bi dobio njihovo povjerenje i u konačnici održavao vezu sa njima, što je uostalom i glavni zadatak CRM-a.

U današnje vrijeme kada se razlike u osobinama i kvaliteti proizvoda sve manje razlikuju, konkurentska prednost se postiže u kvalitetnom upravljanju odnosima s korisnicima, kako bi isti korisnici dobili dodatnu vrijednost. Dodatna vrijednost je uz proizvode, učinkovitu prodaju i odnošenjem prema korisnicima iznimno važna u izgradnji lojalnosti i bliskih partnerskih odnosa s korisnicima. Stvaranjem dodatne vrijednosti proizvodima i uslugama, poduzeća razvijaju konkurentsku prednost.

---

<sup>15</sup> Cohn, T. (2008): **The Principles of Marketing: Marketing Principles**, <http://www.marketingprinciples.com/principles-of-marketing/>

#### **2.4.2. Prodajna funkcija u poduzeću**

Od 70-ih godina prošlog stoljeća tehnologija proizvodnje je toliko napredovala da sve veći broj poduzeća ima mogućnost proizvesti sve veću količinu jednako kvalitetnih proizvoda. Razvojem tržišta dolazi se do velikog broja različitih tržišta, u kojoj ponuda premašuje potražnju, gdje problem više nije proizvesti, već kome prodati. U mnogobrojnim poduzećima zrelih industrija prodaja se zajedno sa marketinškom funkcijom promatra kao glavni pokretač rasta i razvoja poduzeća. Ostale funkcije u poduzeću su više potpora prodaji, tj. one omogućuju da prodaja može dobro obavljati svoj posao i da ukupna prodaja poduzeća bude u stalnom usponu.

Razvojem tržišta nastaju novi trendovi prodaje i poslovanja koji se očituju u sljedećem:

- „proizvodi i usluge postaju sve kompleksniji, zbog postojanja velikih količina raznih proizvoda i raznih usluga,
- organizacijska struktura poduzeća postaje sve kompleksnija,
- kanali komunikacije i poslovna arhitektura poduzeća (poslovni procesi i sučelja) s korisnikom postaju sve mnogo brojniji i složeniji,
- sve veća uloga informacijske tehnologije kao sredstvo za bolju komunikaciju i manipulaciju podacima,
- sve zahtjevniji korisnici očekuju izvrsno poznavanje njihovih navika, potreba i preferencija“<sup>16</sup>

Želja da menadžment poduzeća prati prodajni proces u svim fazama, i da na taj način djeluje u slučaju propusta ili pogreške, dovela je do razvoja sustava za automatizaciju prodaje. Razvojem informacijske tehnologije i softverske industrije poduzećima je omogućilo da pomoću softverskih alata i uređaja mogu pratiti pojedine faze prodajnog procesa, te zatim automatizirati i bilježiti informacije o korisnicima. SFA sustav za podršku prodaji mora biti u potpunosti prilagođen prodajnom procesu poduzeća, jer bi inače mogao otežavati poslovanje prodajnom osoblju. Prodajno osoblje mora imati u svojem SFA sustavu zabilježenu bazu podataka korisnika, i stalno je ažurirati kada dođe do promjena. npr. mora pratiti korisnikove želje, kupovne navike, i kada dođe do promjene, te promjene čim prije ažurirati. Prednosti su

---

<sup>16</sup> Muller, J., Srića, V.: **Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti**, Zagreb, Delfin- razvoj managmenta, 2005., str. 82

u tome što su informacije dostupnije a nedostatak se može pojaviti jedino ako se osoblje nije dobro „suočilo“ sa tehnologijom, tj. nije joj se prilagodilo, pa je stoga potrebno i vrijeme za prilagodbu.

### ***2.4.3. Funkcija usluživanja korisnika***

U vremenu jake konkurencije, kada veliki broj poduzeća nudi slične proizvodu u smislu cijene, kvalitete i karakteristika, dobro usluživanje korisnika može pridonijeti poduzeću prednost nad ostalim konkurentima. Moderan način života diktira sve veću slobodu pojedinca u svim društvenim sferama, pa tako i u području potrošnje. Korisnici iskazuju sve manju lojalnost, tj. vjerni su samo onome što su isprobali, što su ili čuli od bliskih ljudi, poznanika ili iz masovnih medija.

Usluživanje korisnika podrazumijeva sve aktivnosti potrebne kako bi se prihvatila, obradila, isporučila i naplatila korisnikova narudžba i kako bi se naknadno pružile sve potrebne usluge u smislu održavanja, popravaka i sličnog. Usluga predstavlja ispunjenje narudžbe na korisniku odgovarajući način. Poticanjem korisnika na ponovne kupnje poduzeće želi povećati vrijednost životnog ciklusa svojih korisnika.

Početak razvoja upravljanja usluživanjem korisnika obilježila je upotreba tehnoloških ne sofisticiranih metoda usluživanja korisnika, poput informacijskih pultova na prodajnim mjestima. Razvojem informacijske tehnologije proširila se upotreba pomoćnih centara te dolazi do pojave pozivnih centara. Ulaskom u internetsko doba, sve je češća upotreba kontaktnih centara koji integriraju komunikaciju s korisnicima putem telefona, interneta i fizičkog kontakta.

Kod usluživanja korisnika postoje sljedeći elementi:

- „predtransakcijski - dostupnost (točke kontakta s korisnicima), organizacijska struktura, fleksibilnost sustava udovoljavanju zahtjevima korisnika (datumi isporuke, vrijeme odgovora na upite),
- transakcijski - vrijeme od narudžbe do isporuke, vrijeme potrebno za ispunjenje narudžbi na propisan način, pouzdanost isporuke, dostupnost zaliha, zamjena proizvoda,

- posttransakcijski - praćenje proizvoda i jamstava (identifikacija korisnika), žalba i reklamacije korisnika, vrijeme reagiranja na popravke i njihovo rješavanje, ugradnja garancija, privremena zamjena proizvoda<sup>17</sup> Ako poduzeće korisniku ne odgovori na njegovu žalbu ili reklamaciju pozitivno, ili uopće ne odgovori na nju, korisnik će ubrzo postati "bivši" korisnik.

Mnoga poduzeća se fokusiraju na mjere efikasnosti poslovanja zaboravljajući pri tome mjere efektivnosti poslovanja. Utvrđivanje kvalitete usluge i zadovoljstva klijenata spada u područje efektivnosti poslovanja i njegova rastuća uloga sve veći broj poduzeća tjera na njegovo istraživanje.

Koncept upravljanja odnosa s korisnicima usko je vezan uz sve odjele poduzeća koja su u izravnom odnosu s korisnicima. Prvenstveno su to odjeli marketinga, prodaje i usluživanja korisnika. CRM koncept zapravo objedinjuje sve te funkcije i kanale kontakata s korisnicima u jedinstven i konzistentan pristup korisniku, radi postizanja kvalitetnijeg odnosa i većeg zadovoljstva korisnika.

## **2.5. Informacijski sustavi za upravljanje odnosima s korisnicima**

CRM je strategija poslovanja poduzeća, dok je CRM tehnologija sredstvo za ostvarenje te strategije. CRM informacijski sustavi mogu varirati od jednostavnih rješenja koja pokrivaju samo jednu funkciju poslovanja, do mnogo složenijih CRM rješenja namijenjenih velikim poduzećima, čija implementacija može stajati više od 100 mil \$. Poduzećima s relativno malim brojem korisnika ne isplate se visokotehnološka rješenja. Primjerice, frizerka koja ima relativno mali broj korisnika, te poznaje gotovo svakog korisnika, ona podatke o njima može bez problema zapisivati u excel tablice ili pak u dnevnik mušterija. Kada poduzeće ima velik broj korisnika, tada je gotovo nemoguće poslovati bez podupiruće tehnologije.

„CRM tehnološko rješenje sastoji se od 3 glavna dijela:

1. operativnog
2. analitičkog
3. kolaborativnog<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Ibid., str. 86.

<sup>18</sup> Ibid., str.127

Operativni CRM se općenito odnosi na one proizvode i usluge koje omogućavaju poduzeću da vodi skrb o svojim korisnicima. Cilj operativnog CRM-a je integrirati ljude, procese i tehnologije gledajući iz korisnikove perspektive i njegovih očekivanja. Operativni CRM zadužen je za komunikaciju sa korisnicima, i da odgovori na njihove potrebe. On predstavlja jedinstveni izvor informacija o korisnicima koji pospješuju prodajne, marketinške i uslužne procese kroz razne kanale kontakata. Ključni dio operativnog CRM-a je integracija s drugim informacijskim sustavima poduzeća te mogućnost razmjene podataka s ciljem što bolje kontrole odnosa sa korisnikom. Iz operativnog dijela CRM-a radi se analiza prikupljenih podataka, generiranje odluka kao i strategije na temelju dobivenih rezultata analiza.

Analitički CRM nije u direktnom kontaktu sa korisnicima, on je zadužen za obradu svih podataka prikupljenih iz operativnog CRM-a. Cilj analitičkog CRM-a je „razvijanje dubinskog pogleda na potrebe vlastitih korisnika.“<sup>19</sup> Podaci i informacije o korisnicima se koriste kako bi se povećala vrijednost i za korisnika i za poduzeće. Za analitički CRM kaže se da je mozak cijelog sustava, jer osim navedenog obavlja i uloge prikupljanja, skladištenja, procesiranja, interpretacije i izvještavanja o podacima korisnika. Kod njega se prihvaćaju podaci iz velikog broja izvora koji uključuju između ostalog i analizu informacija o korisnicima, kao što su primjerice povijest kupnji, financijski podaci, povijest plaćanja, krediti, marketinški podaci, podaci o vjernosti korisnika, podaci o uslugama i slično, sve u cilju pospješivanja odnosa između korisnika i poduzeća. „Analiza podataka se provodi pomoću Data mining i OLAP tehnologije.“<sup>20</sup> Data mining je proces analiziranja raznovrsnih podataka s ciljem izdvajanja relevantnih informacija. Obuhvaća označavanje, traženje i modeliranje velikog broja podataka sve u cilju pronalaženja odnosa i uzoraka. OLAP (online analytical processing) podatke organizira u multidimenzionalne skupove i daje brzi uvid u bitne informacije, kao što su informacije o korisniku npr. godina, spol, zanimanje, stupanj obrazovanja, obitelj, hobiji, i informacije o potražnji korisnika npr. količina, vrsta i cijena traženog proizvoda ili usluge.

Kolaborativni CRM je vidljiv korisniku, za razliku od ostala dva koji nisu vidljiva. On podrazumijeva interakciju s korisnicima u smislu djelovanja službe za podrške korisnicima, uporabu web aplikacija za upravljanje uslugom korisnicima, kontakata putem e-maila,

---

<sup>19</sup> Meler, M., Dukić, B.: **Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM)**, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007., str. 190

<sup>20</sup> Info Trend (broj 112/6/2013): **Jedan na jedan, CRM strategija profitabilne izgradnje odnosa s korisnicima, info Trend** – prvi hrvatski poslovni časopis za informatiku

telefona, sms-a. On uključuje upravljanje odnosom s partnerima i dobavljačima, te kontaktni centar tj. sve CRM funkcije koje osiguravaju interakcije s vanjskim subjektima kao što su korisnici, dobavljači i partneri. „On predstavlja komunikacijski kanal prema van i koordinacijsku mrežu kontakata poduzeća kroz sve moguće kanale distribucije.“<sup>21</sup> Stoga pomoću njega kontakti generiraju operativne podatke, koji predstavljaju osnovu za analizu putem analitičkog CRM-a. Sva komunikacija s korisnikom ostvaruje se putem kolaborativnog CRM-a, dok se njegovi zahtjevi, nalozi i odgovori referiraju putem operativnog CRM-a.

### ***2.5.1. CRM kao sustav za upravljanje odnosima s ključnim korisnicima***

Upravljanje ključnim korisnicima je umjetnost da se razviju dugoročni odnosi sa izabranim tj. glavnim ili ključnim korisnicima. To je ustvari strukturirani timski pristup da bi se opslužili korisnici velikog kupovnog potencijala i složenih potreba posebnim tretmanom.

Upravljanje „izabranim“ korisnicima ima rastući značaj zbog brojnih razloga. Naime, kako se povećava koncentracija korisnika putem integracija i kupovina, sve manji broj korisnika predstavlja sve veći dio u prodaji poduzeća, mnogi korisnici centraliziraju nabavu određenih proizvoda, što im daje veću moć pregovaranja s prodavateljima. Isto tako proizvodi postaju složeniji, više grupa u poduzeću korisnika se uključuje u proces kupovine i običan prodavač nema stručnost, autoritet ili ovlaštenje da bi bio efikasan u prodaji takvom korisniku.

Stoga CRM daje poduzeću realnu sliku trenutnog poslovanja a samim time i realniju procjenu uspješnosti. Kako bi se uspostavila uspješna koordinacija zaposlenih, CRM sustav mora omogućavati zajednički pogled na svakodnevne aktivnosti i zadatke, što je posebno važno manjim poduzećima čiji zaposlenici obavljaju više različitih funkcija, i čiji rad jako zavisi od rada drugih uključenih u proces. Zajedničkim sučeljem moguć je uvid u angažiranost članova prodajnog i projektnog tima, što omogućava učinkovit rad, a rezultira smanjenjem prečestog sastajanja i telefoniranja što se neposredno odražava i na troškovima.

U osnovi, CRM je sustav kojim se prikupljaju podaci o korisnicima koji se potom usmjeravaju prema središnjoj bazi podataka gdje se objedinjuju i obrađuju. Na taj način, poduzeća stvaraju sliku o svojim korisnicima, da bi mogli prepoznati njihove potrebe, želje, očekivanja, primjedbe i prijedloge za unapređenje ponude. S vremenom baza podataka o

---

<sup>21</sup> Muller, J., Srića, V.: **Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti**, Zagreb, Delfin- razvoj managmenta, 2005., str. 129

korisnicima postaje mnogobrojnija što omogućava detaljniju analizu i detaljnije poznavanje njihovih potreba. Široka dostupnost baze podataka omogućava da visokopozicionirani menadžeri u upravi, marketing menadžeri, menadžeri na nižim razinama koriste te informacije.

U stvaranju CRM sustava poduzeća osiguravaju mnoštvo kontakt točaka i načina za kontakt s korisnicima. Najčešći kontakti ostvaruju se izravno s prodajnim osobljem, putem e-maila, web stranica, faksom, telefonom. Zaposlenici moraju biti osposobljeni za uspostavljanje i razvijanje odnosa s korisnicima, i za tu svrhu na raspolaganju imaju odgovarajuću tehnologiju, bilo da se radi o telefonima, računalima.

## **2.6. Tehnološke komponente CRM-a**

Informatička tehnologija nezapamćenom brzinom mijenja svijet, te je zato važno znati prepoznati poslovnu korist od uporabe tehnologije te izabrati optimalna rješenja. CRM se sastoji od ključnih tehnoloških elemenata koji kao što su, aplikacije i baze podataka. Oni privlače, zadržavaju i udubljuju odnose s korisnicima.

### **2.6.1. Aplikacije**

Najpoznatiji proizvođači CRM aplikacija su „SAP“<sup>22</sup>, „ORACLE“<sup>23</sup> i „MICROSOFT“<sup>24</sup>. Razlog popularnosti CRM aplikacija su obećanja prodavaoca da će ovi sistemi dovesti do povećanja prihoda i smanjenja troškova. Aplikacije su u osnovi softveri i programi koji podržavaju ovaj proces. To je ono što mnogi nazivaju CRM-om, ali kao što je navedeno, CRM nije samo tehnologija, već je to poslovna filozofija. Aplikacije su u funkciji marketinga, prodaje i servisa.

Za ostvarenje ciljeva CRM sustava, potrebno je raspolagati programskim aplikacijama za prikupljanje i programskim aplikacijama za obradu podataka. Aplikacije za prikupljanje podataka dijele se u dvije skupine podataka: one koje se ostvaruju izravno i one koje se ostvaruju u neizravnom kontaktu s korisnicima.

---

<sup>22</sup> [www.sap.com](http://www.sap.com) (SAP)

<sup>23</sup> [www.oracle.com](http://www.oracle.com) (ORACLE)

<sup>24</sup> [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) (MICROSOFT)



„Tehnološke aplikacije CRM-a povezuju izravne funkcije (prodaju, marketing i usluge potrošačima) i neizravne funkcije (financije, operativa, logistika i ljudski resursi, informacijske tehnologije) s korisnicima određenog poduzeća, tj. sa njihovim dodirnim točkama (touch points).“<sup>25</sup> Izravne funkcije događaju se izravno s korisnicima, kao što su primjerice reklamacije na određeni proizvod ili uslugu od strane korisnika, tu se dolazi do neposrednog kontakta s korisnicima, dok su neizravne funkcije skrivene od korisnika, kao što su to npr. poslovi nabave.

Izgradnjom i implementiranjem uspješnih CRM aplikacija poduzeća se trude izgrađivati odnose s korisnicima, tj. zadržavati postojeće i privlačiti buduće. Danas i u budućnosti dinamičnost i ubrzani razvoj računala, raznih aplikacija, hardwera, softwera postavljaju nove granice što se tiče komunikacije, odnosa s korisnicima te tako guraju poduzeća da usavršavaju svoj CRM.

### **2.6.2. Baze podataka**

Baze podataka nisu isto što i lista korisnika. Naime, lista korisnika je samo spisak imena, adresa i brojeva telefona, dok baza podataka korisnika sadrži puno više informacija, prikupljenih putem transakcije korisnika, informacija pri prijavi, anketa putem telefona, ispitivanja što očekuju. Baze podataka sadrže podatke o svakom korisniku te o njegovom životnom ciklusu. Organizacija čuva podatke o proizvodima koje korisnik kupuje, kada ih kupuje, koliko ih kupuje, te gdje su poslani, a također se pohranjuju i podaci sa web stranica koje korisnik posjećuje, a svi se ti podaci analiziraju pomoću aplikacija.

Pored uređene baze, CRM sustav treba podržavati napomene i obavještavati o aktivnostima putem standardnih komunikacijskih medija. Time se aktivnosti poput poziva, e-maila, ponuda, reklamacija, servisnih aktivnosti, sastanaka zaprimaju da bi se smanjio rizik od propuštene poslovne prilike.

Ključni pokretač vrijednosti za dioničare jest ukupna vrijednost baze klijenata. Najuspješnija poduzeća poboljšavaju vrijednost baze svojih korisnika isticanjem u sljedećim strategijama:

---

<sup>25</sup> Meler, M., Dukić, B.: **Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM)**, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007., str. 191

1. "Smanjenje stope opadanja broja korisnika - odabirom i edukacijom zaposlenika, kao i ljubaznim savjetovanjem postiže se kod korisnika zadovoljstvo i vjerojatnost da će ostati vjeran određenom poduzeću. Poduzeća preko svojih zaposlenih mogu biti djelomično sigurna u svoje buduće pozitivno poslovanje.
2. Povećanje dugovječnosti odnosa s korisnikom - što je korisnik više uključen u poduzeće, veća je vjerojatnost da će uz njega i ostati. Neka poduzeća, osobito na tržištu poslovne potrošnje, odnose se prema korisnicima kao prema partnerima, primjerice, traže njihovu pomoć pri oblikovanju novih proizvoda. Uglavnom preko društvenih mreža, gdje postavljaju pitanje kakav bi proizvod željeli vidjeti u skorijoj budućnosti, kakve nove, izmijenjene karakteristike bi mogao imati njihov sadašnji proizvod, itd. Npr. "Nivea" putem svoje stranice na Facebooku, javno postavlja pitanje svojim online korisnicima, koje bi nove proizvode voljeli imati u bliskoj budućnosti.
3. Podržavanje razvojnog potencijala svakog klijenta udjelom u budžetu klijenta za proizvod ili uslugu, unakrsnu prodaju i višu prodaju. Harley-Davidson ne prodaje samo motorkotače i opremu za vožnju (rukavice, kožne jakne, kacige i sunčane naočale). Trgovci Harleyem prodaju više od 3000 komada različitih odjevnih predmeta.
4. Pretvaranje niskoprofitnih korisnika u profitabilnije ili prekidanje suradnje s njima - neprofitabilne korisnike se može potaknuti da više kupuju u većim količinama, kako bi se izbjegla direktna potreba za prekidom suradnje, i to tako da im se uskrati određena mogućnost ili usluga, ili preko zaračunavanja veće provizije. Kako bi osigurale minimalnu razinu prihoda od korisnika, banke, telekomunikacijske tvrtke i putničke agencije danas naplaćuju usluge koje su nekad bile besplatne.
5. Ulaganje nerazmjernog truda u visokovrijedne korisnike - najvrjedniji korisnici mogu se tretirati na poseban način. Obzirna gesta kao primjerice rođendanska čestitka, mali poklon ili pozivnica za poseban sportski ili kulturni događaj može korisniku poslati snažnu poruku."<sup>26</sup>

Kao istaknutija komercijalna tehnološka rješenja CRM sustava utemeljena na informacijsko-komunikacijskim tehnologijama mogu se izdvojiti proizvodi „SAP CRM“,<sup>27</sup> „Oracle CRM on Demand“<sup>28</sup> te „Microsoft CRM Dynamics“<sup>29</sup> platforma. Glavne komponente navedenih

<sup>26</sup> Kotler, P., Keller, K.L.: **Upravljanje marketingom**, MATE, Zagreb, 2008., str. 154

<sup>27</sup> <http://discover.sap.com/customer-engagement> (SAP CRM)

<sup>28</sup> <http://www.crmsearch.com/oracle-crm-review.php> (Oracle CRM on Demand)

<sup>29</sup> <http://www.microsoft.com/hr-hr/dynamics/CRM.aspx> (Microsoft Dynamics CRM)

sustava su prodaja, usluga i marketing, te se kao i slični alati nerijetko vežu na postojeće uredske ili mail aplikacije. Time se integriraju podaci o korisnicima i povijesti interakcija. Novija proširenja uključuju tzv. „MCRM“,<sup>30</sup> odnosno CRM uz upotrebu mobilnih medija kao što su mobiteli, tableti i dr. Personalizirane komunikacije putem MCRM-a omogućava jačanje odnosa između poduzeća i korisnika te je važna u podizanju kvalitete odnosa s njima te njihovom zadovoljstvu.

## 2.7. Implementacija CRM sustava

Na početku implementacije CRM programa potrebno je jasno definirati cilj cjelokupne implementacije. Nakon definiranja ciljeva, određuju se prioritete pojedinih projekata te redoslijed implementacije. Proces implementacije uključuje poslovno planiranje, određivanje dizajna budućeg rješenja, selekciju tehnologije, razvoj tehnološkog rješenja te mjerenje postignutih rezultata i funkcionalnosti implementiranog rješenja. Mjerila uspješnosti implementacije CRM programa trebaju biti jasna, brojčano mjerljiva i kompatibilna s prijašnjim stanjem i sa zacrtanim ciljevima. Kao važan dio procesa implementacije bitan je i trening korisnika CRM sustava, jer u konačnici uspješnost CRM-a najviše ovisi o tome koliko će korisnici intenzivno i uspješno koristiti implementirani sustav, stoga moraju proći trening.

Složenost CRM sustava ovisi o količini funkcija koje treba obuhvatiti CRM rješenje te o rasponu upotrebe u poduzeću. Najjednostavniji oblik upotrebe CRM sustava je izrada pojedinačne softverske aplikacije za potporu određenoj funkciji unutar jednog odjela u poduzeću. Primjerice, uspostava korisniku usmjerenog kontakt centra diktira niz novih usmjerenih poslovnih procesa, procedura i obrazaca ponašanja. Za razvoj određenih CRM funkcija koje obuhvaćaju sve aspekte i odjele poslovanja s korisnicima potrebna je potpora top menadžmenta, dok je za druge jednostavnije stvari zadužen srednji menadžment poduzeća. Tek kada top menadžment odredi ciljeve može se krenuti u cjelokupnu implementaciju koja zahtjeva velike financijske, tehnološke i ljudske resurse.

Implementaciji se može pristupiti sa dva pristupa, „revolucionarno i evolutivno.“<sup>31</sup> Revolucionarni pristup radi odmah na isporuci svih CRM funkcionalnosti, dok se evolutivni pristup (korak po korak) orijentira na postupnu i inkrementalnu isporuku funkcionalnosti

---

<sup>30</sup> <http://www.mcrm.com/> (MCRM)

<sup>31</sup> Muller, J., Srića, V.: **Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti**, Zagreb, Delfin- razvoj managementa, 2005., str. 96

tijekom vremena. Evolutivni pristup implementaciji CRM sustava u pravilu počinje od funkcije s najvećom potrebom za CRM funkcionalnostima, gdje se najbrže i najviše osjeti efekt implementacije CRM funkcionalnosti.

Postoji niz pravila koji bi se trebali ispoštovati tijekom svake implementacije, a to su:

- „inkrementalni razvoj: kako bi organizacija poduzeća mogla usvajati CRM tehnologiju na zadovoljavajući način, preporuča se postupna implementacija CRM funkcionalnosti. Na taj se način brzo uviđaju rezultati prvih CRM inicijativa i organizacija može postupno apsorbirati CRM kulturu kroz svaki dodatni projekt. Tako se izbjegava šok trenutne implementacije svih funkcionalnosti i nagle promjene svih aspekata organizacijske kulture i poslovnih procesa,
- razvoj diktiran poslovnim zahtjevima: sve inicijative razvoja tehničkih funkcionalnosti sustava služe kao potpora ispunjenju određenih zacrtanih poslovnih zahtjeva,
- stalna uključenost korisnika: uključujući korisnike sustava u svim fazama projekta u razvoj CRM aplikacije, postiže se sigurnost da će buduće rješenje biti krojeno prema njihovim potrebama te da će stoga prihvaćenost i korištenje CRM sustava biti daleko veće nego u suprotnom slučaju,
- striktno kontroliran proces implementacije: strukturirani i stalno nadgledani proces implementacije jamči bolju kontrolu nad cjelokupnim projektom i sprječava mogućnost da se implementacija oduzme kontroli, bilo vremenski, bilo troškovno.“<sup>32</sup>

Iako postoje pravila kojih se treba pridržavati, događaju se i najčešće pogreške koje poduzeća rade pri implementaciji CRM-a, koje su često izravan uzrok neuspješnim implementacijama u konačnici. Kao najznačajnije pogreške događaju se:

- „Implementacija CRM-a prije određivanja strategije prema korisnicima i CRM strategije: ulazak u implementaciju CRM-a bez konzultacija unutar poduzeća o tome koju poslovnu strategiju prema korisnicima CRM treba podržati je poput odlaska na put bez znanja odredišta. U tom slučaju je neuspješna implementacija vrlo velika,

---

<sup>32</sup> Dyche, J., *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Pearson Education Corporate Sales Division, USA, 2002., str. 245.

- Implementacija CRM-a prije pripreme organizacije i zaposlenika na promjenu koju donosi: zaposlenici i organizacijska kultura moraju biti spremni na prihvaćanje CRM-a, jer ukoliko nisu tada bez obzira na kvalitetu tehnološkog rješenja ono neće biti prihvaćeno i korišteno te će rezultat implementacije biti nedovoljan. CRM forum istraživanje iz 2001. je pokazalo da menadžeri smatraju da je u 87% slučajeva razlog neuspješne implementacije upravo nedostatak adekvatnog upravljanja promjenama unutar organizacije,
- Pretpostavka da je više korištenje tehnologije bolje: tehnologija je sredstvo za implementaciju CRM-a, ali je bitnije za koju svrhu je ona iskorištena. Većina tehnološkog rješenja i investicije ne mora biti proporcionalna s finalnom funkcionalnošću rješenja,
- Propust redizajna poslovnih procesa: CRM mora biti viđen alat putem kojeg se vrši dizajn poslovnih procesa iz perspektive korisnika, pa makar to značilo potpuno napuštanje trenutnih poslovnih procedura i poslovnih procesa poduzeća. Cilj je ostvariti što efikasnije poslovne procese koji maksimalno udovoljavaju korisnikovim potrebama,
- Nedostatak integracije podataka: nalaženje, prikupljanje podataka iz svih korporativnih informacijskih sustava često je prepreka CRM implementaciji. To posebice znaju otežati zastarjeli informacijski sustavi iz kojih je potrebno vući određene informacije o korisnicima i poslovanju poduzeća. Najčešće se takvi problemi rješavaju prebacivanjem takvih podataka u data warehouse ili uz upotrebu middlewarea koji služi kao posrednik u prijenosu podataka između poslovnih aplikacija,
- Viđenje CRM-a kao jednokratnog projekta: ako CRM implementacija i završi uspješno, a nakon nje ne postoji predanost stalnom unapređenju CRM sustava i poslovnih procesa, budućnost CRM je osuđena na neuspjeh, jer se CRM mora stalno mijenjati i prilagođavati tržištu te promjenljivim potrebama i zahtjevima korisnika,
- Izgradnja odnosa s korisnicima koji to ne žele: ako poduzeće identificira visoko vrijedne korisnike, a oni ne žele da ih se kontaktira, poduzeće mora to poštovati, jer će u protivnom efekt biti kontraproduktivan. Cilj CRM-a treba biti izgradnja bliskog odnosa s korisnicima koji to žele.<sup>33</sup>

U osnovi upravljanja odnosom s korisnicima je integracija podataka, funkcija i kanala kontakata u svrhu stvaranja cjelovitog i inteligentnog CRM sustava, koji pri svakom kontaktu

---

<sup>33</sup> Ibid., str. str. 256

s korisnikom komunicira ciljano, personalizirano i potpuno u skladu sa preferencijama, željama i potrebama svakog pojedinog korisnika. Bez obzira na broj zaposlenika, geografski smještaj ili kanal komunikacije, korisnik u kontaktu sa bilo kojim dijelom poduzeća, mora dobiti sve potrebne informacije. Poduzeće ne može biti konkurentno niti imati zadovoljavajuću kontrolu nad svojim korisnicima, ako ne razvije integrirani CRM sustav koji brzo i efikasno može odgovoriti na želje i potrebe korisnika. Upravo zbog toga imperativ suvremenog poslovanja postaje koncept upravljanja odnosima s korisnicima.

### **3. Temelji organizacije**

Organizacija je stara čovjekova aktivnost. Od rođenja pa do smrti čovjek je okružen organizacijama. Pojam organizacije počinje s pojavom čovjeka. Čovjek nije nikada mogao, a ni danas ne može bez organizacije, on je za nju stalno vezan. Organizacija se bavi ljudima i njihovim odnosima, a njezin osnovni cilj je uspostavljanje optimalne organizacije. Ona omogućava čovjeku da se razvija kao ljudsko i društveno biće, jer ne može živjeti izoliran od drugih ljudi, nego samo udružen s drugim ljudima kako bi se jednostavnije i sigurnije podmirile njegove materijalne, socijalne, kulturne, opće i druge potrebe. Organizacije toliko zaokupljaju živote tako da se doslovno može reći kako je svijet, svijet organizacija. Danas svatko pripada većem broju različitih organizacija. Svaki je čovjek dio obitelji, kao dio najuže organizacije zajedničkoga života, kao i organizaciji u kojoj je zaposlen, pa užoj i široj zajednici u kojoj živi.

#### **3.1. Određenje organizacije**

Različiti su pojmovi i određenja organizacije, stoga su brojni autori dali svoja viđenja glede pojma organizacija, no svi su se složili oko toga da je pojam univerzalno primjenljiv i da služi na bilo kojem području društvenog života. „Tako je za B. Clegga i P. Bircha organizacija, ovisno o točki gledanja, sustav za održavanje života, ali i nešto što stalno pokušava ugušiti svaku promjenu i aktivnost.“<sup>34</sup> M. Novak ističe da pojam organizacije nije jednoznačan, pa se upotrebljava u dvostrukome smislu: „jednom, za označavanje procesa organiziranja nekih aktivnosti, odnosno poslova, a drugi put za označavanje rezultata tog procesa kojim se

---

<sup>34</sup> Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 6

oblikuju organizacijske jedinice različitih vrsta, širine i struktura u svim područjima društvenog života.<sup>35</sup>

Organizacija se kao znanstvena disciplina pojavila kao posljedica razvoja teorije organizacije i znanosti o organizaciji. Teorija organizacije i znanosti o organizaciji javile su se potkraj 19. i na početku 20. stoljeća, kao posljedica rasta i razvoja zemlje. Ona kao znanstvena disciplina mora uspostaviti optimalnu organizaciju i odgovoriti na pitanje kako i pomoću kojih se metoda može uspostaviti optimalna organizacija. „Organizacija predstavlja organizam sačinjen od trajne imovine i ljudi s definiranim procesom i međusobnim odnosima među elementima procesa.<sup>36</sup>

U većini definicija organizacija se definira kao sredstvo za ostvarenje ciljeva, stoga bi se moglo reći da organizacije i postoje zato da bi se postizali određeni ciljevi. „S time se složio i J. Kovač koji kaže da su u definiranju organizacije bitni elementi veličine, međusobne povezanosti i zajednički cilj.<sup>37</sup> Pod veličinom se misli na to da organizaciju čine najmanje dvije ili više osoba, dok druga odrednica naglašava povezanost osoba u organizaciji, jer bez njih organizacija ne bi postojala. Treći element u definiranju organizacije je određenje zajedničkog cilja ili svrhe organizacije. Primjerice, ako ljudi pojedinačno, svaki za sebe, dolaze na autobusnu postaju, oni ne čine organizaciju, iako ih je više od dvoje, a ne čine je zato što nisu međusobno povezani niti imaju zajednički cilj ili svrhu. Svaki od njih ima svoj cilj, tj. na kojoj autobusnoj postaji mora izaći. No s druge strane, ako skupina studenata prve godine fakulteta čeka autobus, oni čine organizaciju, zato jer ih je više od dvoje, i zato što su međusobno povezani. Oni predstavljaju studente prve godine, koji imaju zajednički cilj, odlaska na neki seminar, poslovni projekt i slično.

„M. Weber definira organizaciju kao određene društvene odnose. tj. pojedince koji međusobno djeluju unutar organizacije gdje postoji organizacija rada i hijerarhija ovlasti. Za njega je organizacija sinonim za red u sustavu.<sup>38</sup> B.J Hodge i W.P. Anthony dali su širu definiciju organizacije kao sustava, a sastoji se od inputa koji se preobražavaju u outpute za uporabu. „Preobrazba inputa u outpute obilježje je svake organizacije i ona je u interakciji i

---

<sup>35</sup> Ibid., str. 11

<sup>36</sup> Andrić, B., Hak, M.,: **Eligible Customer Managment** - upravljanje odnosima s povlaštenim korisnicima, Vol. 1, br. 1, str. 47.-52

<sup>37</sup> Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 12

<sup>38</sup> Ibid., str. 13

skladu s okolinom organizacije. Organizacije dobivaju inpute iz okoline, a i svoje outpute daju njoj.<sup>39</sup> Određeni broj definicija organizaciju vidi i kao udruživanje ljudi. Tako je za J. Beardshawa i D. Palfremana organizacija udruživanje ljudi ili skupina s različitim, ali komplementarnim pojedinačnim ciljevima, koji znaju da je najbolje te ciljeve ostvariti zajedno. Za organizaciju je bitno da su se ljudi svjesno udružili.

### **3.2. Uloga organizacije**

Organizacije dominiraju životom ljudi te su izuzetno važne ne samo za pojedinca ili užu ili širu zajednicu već i za društvo općenito, pogotovo u današnjem globaliziranom svijetu. Kolika je važnost organizacije D. Campbell i T. Craig postavili su retoričko pitanje: Zašto ljudi ne rade sami? Došli su do sljedećeg odgovora: „Zato što organizacija pruža brojne prednosti u usporedbi s mogućnošću da ljudi rade sami. Organizacija omogućuje podjelu rada i specijalizaciju radnika te uspostavu sustava ovlasti i odgovornosti kako bi se znalo tko treba i što raditi te tko je kome nadređen, tko kome daje zadatke, a tko ih izvršava.“<sup>40</sup>

Važnost organizacije ogleda se i u stvaranju vrijednosti za različite interesno-utjecajne skupine. Prema mišljenju G.R. Jonesa, organizacije stvaraju vrijednost putem inputa, konverzije, outputa.

---

<sup>39</sup> Ibid., str. 15

<sup>40</sup> Ibid., str. 19



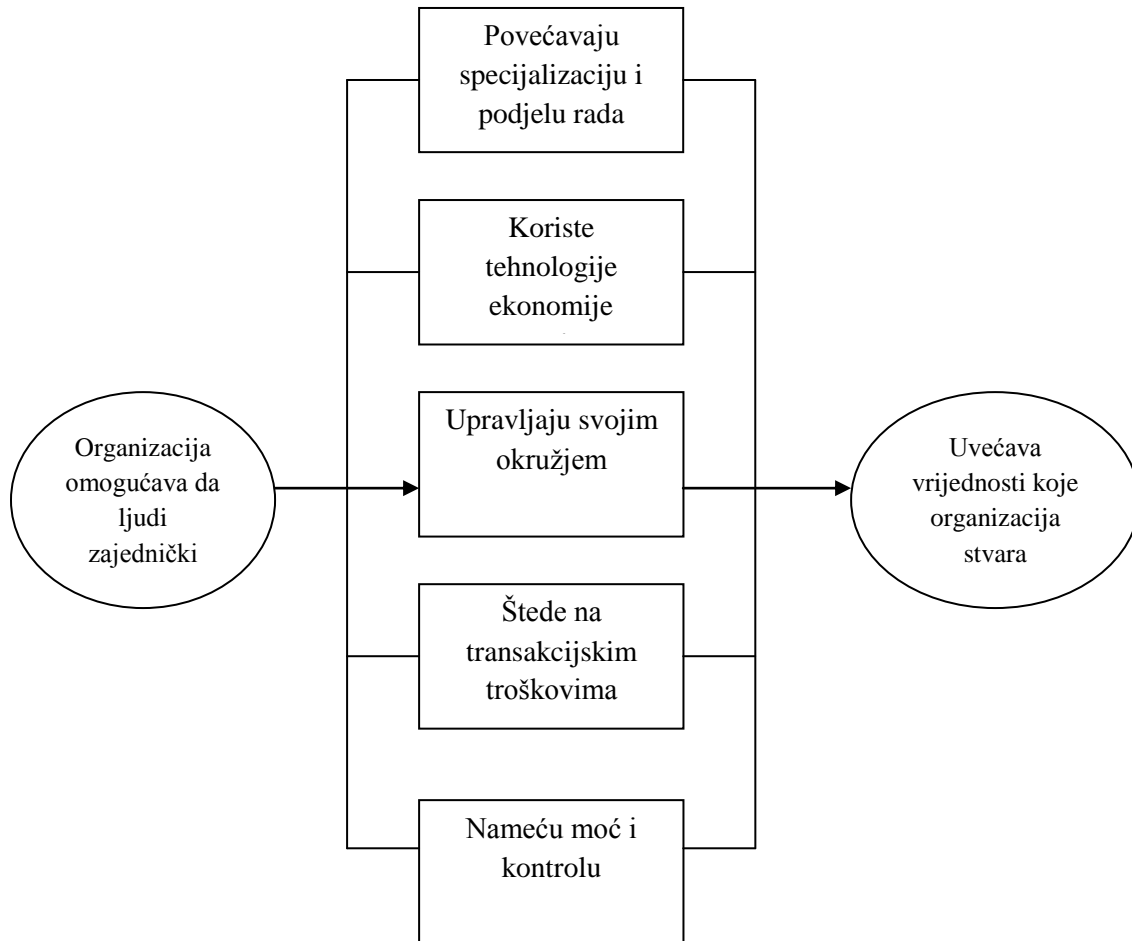
**Tablica 2:** Stvaranje vrijednosti organizacije

<p><b><i>Inputi organizacije</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizacija dobiva inpute iz svoje okoline:</li><li>• -sirovine</li><li>• -novac i kapital</li><li>• -ljudski resursi</li><li>• -informacije i znanja</li><li>• -korisnici usluga uslužnih organizacija</li></ul>	<p><b><i>Proces konverzije u organizaciji</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizacija transformira inpute i dodaje im vrijednost:</li><li>• -strojeve</li><li>• -računala</li><li>• -vještine i sposobnost ljudi</li></ul>
<p><b><i>Okolina organizacije</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prodaja outputa omogućuje organizaciji nabavu novih inputa:</li><li>• kupaca</li><li>• dioničara</li><li>• dobavljača</li><li>• distributera</li><li>• vlada</li><li>• konkurenata</li></ul>	<p><b><i>Outputi organizacije</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Organizacija šalje outpute u svoju okolinu:</li><li>• -gotove proizvode</li><li>• -usluge</li><li>• -dividende</li><li>• -plaće</li><li>• -vrijednost za interesno – utjecajne skupine</li></ul>

**Izvor:** Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 20

R.L. Daft ističe kako organizacije postoje da objedinjavaju resurse kako bi ostvarile željene ciljeve i rezultate, djelotvorno proizvode ili usluge, olakšaju inovacije, da se koriste modernim proizvodnim i informacijskim tehnologijama, prilagođavaju promjenljivoj okolini i utječu na okolinu, stvaraju vrijednost za vlasnike, korisnike i zaposlene i da nađu rješenja stalnim izazovima raznolikosti, etike, motivacije i koordinacije zaposlenih.

## Slika 2 Zašto postoje organizacije?



**Izvor:** Jones, G. R: **Organization theory, design and change**, Upper Saddle River, New Jersey 2004. str. 6

Organizacije opskrbljuju stanovništvo svakodnevnim proizvodima i uslugama, kao i događajima, te osiguravaju egzistencijalne uvjete kao što su zaposlenje i dohodak. Omogućavaju ljudima da koriste svoje umne i fizičke sposobnosti u zajednici i u stalnoj komunikaciji s drugim ljudima.

### 3.3. Ciljevi organizacije - efikasnost i efektivnost organizacije

Najvažnija obilježja svake organizacije su njezini ciljevi. One i postoje da bi ih ostvarile. Ciljevi organizacije važni su da bi pomogli menadžeru da odredi gdje treba alocirati resurse kao što su ljudi, novac i oprema. Pri određivanju ciljeva potrebno je odrediti hijerarhiju

ciljeva, počevši od najvažnijeg cilja. Glavni cilj organizacije naziva se misija ili svrha koja predstavlja temeljni razlog postojanja i djelovanja poduzeća. Riječ svrha znači namjeru, ono čemu se teži, što se želi postići, a cilj je ono što se želi postići, čemu se teži. Neki od mogućih ciljeva poduzeća su: „maksimizacija profita i samim time i prodaje, postizanje zadovoljavajuće razine profita i željenog ciljnog tržišnog udjela, preživljavanje firme, očuvanje fluktuacije radnika pod određenom kritičkom točkom, stabilnost zarada“<sup>41</sup>

Jedno od temeljnih obilježja ciljeva je njihov izvor mjerljivosti. Mjerljivi ciljevi moraju biti prije svega nedvosmisleni, jasni i precizni. Isto tako ciljevi moraju biti:

- „pametni (smart)
- specifični (specific)
- mjerljivi (measurable)
- ostvarivi uz normalne napore (achievable)
- realni (realistic)
- vremenski određeni (time based)<sup>42</sup>

Među pokazateljima uspješnosti organizacije posebno mjesto pripada efikasnosti i efektivnosti. Efikasnost ističe odnos inputa i outputa, tj odnos utrošenih i potrebnih resursa. Ono može voditi, ali ne mora, prema efektivnosti. Drugim riječima to znači da neka organizacija može biti efikasna, ali slaba u postizanju svojih ciljeva zato što efikasno proizvodi proizvode, ali za njima nema potražnju. Moguća je i obrnuta situacija u kojoj organizacija ostvaruje ciljani profit, a istodobno je neefikasna. U posljednje vrijeme, kao glavni pokazatelj za mjerenje efektivnosti organizacije, sve se više uzima zadovoljstvo potrošača i zaposlenika.

„Najznačajnija obilježja jedne efektivne organizacije jesu:

- orijentacija prema dugoročnim ciljevima,

---

<sup>41</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: **Organizacija**, TIVA Tiskara Varaždin, 2004., str. 88

<sup>42</sup> Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 22

- definiranje organizacije rada,
- alokacija resursa i donošenje odluka u skladu sa zahtjevima posla,
- odlučivanje na temelju izvornih informacija nego na temelju hijerarhijske strukture,
- sustav nagrađivanja koji je povezan sa obavljenim zadacima,
- relativno otvorena komunikacija među ljudima,
- dogovorno rješavanje svih sukoba,
- podržavanje individualnih identiteta, integriteta i slobode,
- funkcioniranje organizacije kao organizacije koja uči.“<sup>43</sup>

Kod oba pokazatelja potrebno je izvršiti mjerenje. Kod efikasnosti mjerenje se vrši egzaktnim kvantitativnim pokazateljima, kao odnos utrošenog materijala, opreme i rada u odnosu na normativ, dok se efektivnost mjeri ostvarivanjem ciljeva organizacije. Nju je lako mjeriti kada su ciljevi kvantitativno izraženi, kao određena razina profita ili outputa. Međutim tako je teško mjeriti zadovoljstvo korisnika ili zaposlenih kao cilj kojemu organizacija teži. Zbog toga u analizi mjerenja efektivnosti treba uzeti u obzir i kvalitativne pokazatelje. S tim u vezi postavlja se pitanje kako npr. mjeriti efektivnost neke osnovne škole, srednje škole ili fakulteta. Rezultati uspjeha učenika i studenata s obzirom na njihove ocjene, a prije svega na znanje, pokazatelj su njihove efektivnosti.

### 3.4. Pojam i vrste organizacijske strukture

Svaka organizacija ima određenu organizacijsku strukturu, odnosno sastav unutarnjih veza i odnosa. Važnost strukture „za poduzeće jednaka je važnosti anatomije za ljudski ili neki drugi živi organizam, pa se ona često naziva i „anatomijom organizacije“, tj. anatomijom poduzeća.“<sup>44</sup>

Organizacija je podložna različitim vanjskim i unutarnjim utjecajima iz okruženja, zato im se mora prilagoditi da bi bila djelotvorna, na način da mijenja svoju strukturu. Stoga najobuhvatnija definicija organizacijske strukture je „sveukupna veza odnosa između svih činioca proizvodnje, kao i sveukupnost veza i odnosa unutar svakog pojedinog činioca proizvodnje, odnosno poslovanja.“<sup>45</sup> Organizacijska struktura u znatnoj je mjeri određena

---

<sup>43</sup> Ibid., str. 51

<sup>44</sup> Sikavica, P., Novak, M.: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1999., str. 139.

<sup>45</sup> Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 142

ciljevima, strategijom, brojem zaposlenih i drugim čimbenicima, iz čega proizlazi da različite organizacije imaju različite vrste organizacijskih struktura. Pod vrstama organizacijskih struktura poduzeća smatra se "način provođenja unutarnje podjele rada u poduzeću i formiranja nižih organizacijskih razina, po svim razinama u poduzeću."<sup>46</sup>

Često se može primijetiti da se organizacija poistovjećuje sa organizacijskom strukturom. No organizacija predstavlja širi pojam od organizacijske strukture, dok je organizacijska struktura tek jedan dio, najvažniji dio organizacije.

Organizacijske strukture mogu se podijeliti na tradicionalne (birokratske) strukture, adaptivne i kombinacije tih dviju struktura, tj. tradicionalno adaptivne organizacijske strukture. Tradicionalne organizacijske strukture imaju najveći mogući broj razina, te nisu prilagodljive, a odgovornost im je hijerarhijska. U tradicionalnu organizacijsku strukturu spadaju funkcijska struktura, u kojoj se podjela zadataka vrši prema odgovarajućim poslovnim funkcijama i divizionalna struktura, gdje se podjela rada obavlja prema proizvodima, geografskom području ili kategorijama korisnika. Funkcijska organizacijska struktura spada među najrašireniji oblik organizacijske strukture, gdje se funkcijske organizacijske jedinice formiraju po principu jedna funkcija – jedna organizacijska jedinica. Tu se grupiraju slični i srodni poslovi i povezuju se prema danim funkcijama u sektor, tj. odgovarajuću organizacijsku jedinicu. Kod divizionalne organizacijske strukture upravljački vrh poduzeća određuje osnovnu strategiju poduzeća u cjelini, svake njene divizije posebno i koordinaciju među divizijama. Javlja se kao posljedica rasta i razvoja poduzeća koja su ekspanzijom na nova tržišta bile primorane mijenjati tradicionalnu funkcijsku strukturu.

Adaptivne organizacijske strukture javljaju se kao dodatne uz postojeću funkcijsku i divizionalnu. Najpoznatije su projektne i matrična. Smisao projektne organizacijske strukture je sakupiti najbolje talente koje organizacija ima na raspolaganju da bi se riješio neki zadatak, uz određene troškove, u određenom roku uz određenu kvalitetu, dok se matrična koristi onda kada se organizacijom mora zadovoljiti nekoliko zadataka "npr. strategija zahtijeva

---

<sup>46</sup> Ibid., str. 164.

maksimizaciju nekoliko dimenzija istovremeno.<sup>47</sup> Kod matrične organizacijske strukture uvijek je pravi čovjek na pravome mjestu.

Kombinacijom tradicionalnih i adaptivnih struktura javljaju se hibridna i mješovita organizacijska struktura. U hibridnoj organizaciji na istoj organizacijskoj razini kombiniraju se dva načela raščlanjivanja i grupiranja zadataka organizacijskih jedinica, dok je karakteristika mješovite organizacijske strukture da na pojedinim organizacijskim razinama dominira jedna vrsta organizacijske strukture, dok na drugoj razini dominira neka druga vrsta organizacijske strukture.

### **3.5. Dimenzije organizacije**

Dimenzije organizacije obuhvaćaju čimbenike koji određuju izgled organizacije. Ključne dimenzije svake organizacije su: podjela rada i specijalizacija, hijerarhija, raspon kontrole, ovlast i odgovornost, delegiranje, zapovjedni lanac, centralizacija i decentralizacija te koordinacija.

#### ***3.5.1. Podjela rada i specijalizacija***

Podjela rada podrazumijeva podjelu ukupnog zadatka organizacije na specifične poslove, zadatke i aktivnosti. Bez podjele rada nema ni specijalizacije, a specijalizacija je posljedica i rezultat te podjele. Kao temeljna dimenzija organizacije važna je zbog toga što bi bez njih svijet bio siromašniji za tisuće i tisuće proizvoda, a neki od njih se ne bi mogli niti proizvesti, a oni koji bi se mogli proizvesti bili bi većini potencijalnih kupaca nedostupni zbog svoje previsoke cijene. Dubljom podjelom rada, specijalizacija će biti istaknutija i obrnuto, dok s plićom podjelom rada, specijalizacija će biti blaža, a pojedinci će na svojim radnim mjestima obavljati širi djelokrug poslova. Specijalizacija utječe i na ukupne troškove organizacije s obzirom na to da je izgled njezine organizacijske strukture izravna posljedica dubine podjele rada i specijalizacije. Kao prednosti podjele rada i specijalizacije navodi se mogućnost povećanja proizvodnosti rada, nadgledanje većeg broja zaposlenih, skraćivanje vremena osposobljenja za rad, veća kvaliteta proizvoda i usluga i mogućnost ostvarivanja složenih projekata koji se bez podjele rada i specijalizacije ne bi mogli ostvariti. S druge strane kao najveći nedostatak, specijalizacija može rezultirati suviše dosadnim poslovima.

---

<sup>47</sup> Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N.; **Suvremeni menadžment**, Školska knjiga, Zagreb, 2008. str. 287.

### **3.5.2. Hijerarhija i raspon kontrole**

Hijerarhija upućuje na položaj pojedinca u organizaciji tj. kakav je odnos nadređenosti i podređenosti. „Hijerarhija je kako navode D.A. Nadler i M.L. Tushman, formalna raspodjela moći i ovlasti.“<sup>48</sup> Bez hijerarhije nezamisliva je bilo koja organizacija. U današnje vrijeme koje zahtijeva brže promjene ne treba težiti smanjivanju hijerarhije. Hijerarhije s obzirom na broj razina mogu biti plitke ili duboke, tj. niske ili visoke. Ne može se govoriti o nekom poželjnom, a još manje optimalnom broju hijerarhijskih razina jer je on određen veličinom organizacije mjerenom brojem zaposlenih ili brojem suradnika koje neposredno vodi jedan menadžer. Današnje organizacije žele ublažiti hijerarhiju uvođenjem tzv. horizontalne organizacije. Horizontalna organizacija je plitka organizacija koja ima blagu hijerarhiju.

Raspon kontrole podrazumijeva broj ljudi koji su neposredno podređeni jednom menadžeru. S obzirom na broj neposredno podređenih, raspon kontrole može biti uži i širi. Uži je kada menadžer koordinira rad manjeg broja podređenih, a u širem rasponu kontrole više je podređenih. Danas se ne može utvrditi koji raspon kontrole bi bio najpogodniji za poduzeće, ali sposobnost menadžera, sposobnost suradnika, međusobna povezanost poslova tj. priroda zadatka koji se obavlja mogu na neki način utjecati na određivanje optimalnog raspona kontrole.

### **3.5.3. Ovlast i odgovornost**

Ovlast označava pravo odlučivanja drugima u organizaciji da obave određene radnje sve u interesu ostvarivanja ciljeva organizacije. 3 glavne karakteristike ovlasti su: „ovlast je pravo, uključuje donošenje odluka i podupiranje akcija te se odobrava radi postizanja ciljeva organizacije.“<sup>49</sup> Kod donošenja odluka, najviše ovlasti imaju menadžeri na najvišim razinama, oni su ti koji donose odluke bitne za poduzeće. Bez ovlasti, ne bi bilo ni odgovornosti, jer svaka ovlast zahtijeva odgovarajuću odgovornost. Odgovornost pretpostavlja obvezu obavljanja zadataka uz zadovoljavajuće rješenje. Ona uvijek mora biti jasno definirana, tako da svi zaposlenici i menadžeri znaju u bilo kome trenutku koji je njihov posao i za što odgovaraju. Odnos između ovlasti i odgovornosti mora biti uravnotežen, tako da na višim organizacijskim razinama menadžeri imaju veću i ovlast i odgovornost, nasuprot nižim organizacijskim razinama koje imaju manju ovlast i isto tako i manju odgovornost. Ovlast i

---

<sup>48</sup> Ibid., str. 58

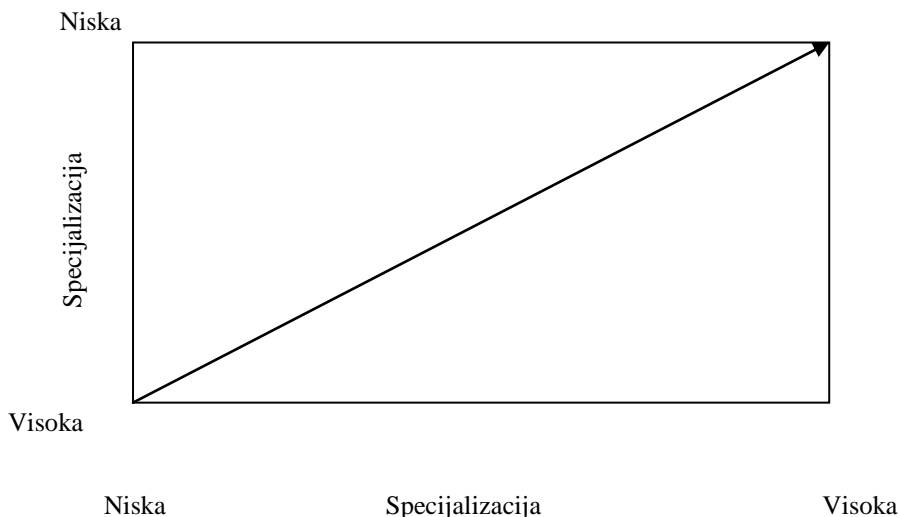
<sup>49</sup> Ibid., str. 64

odgovornost međusobno su uvjetovane, tj. svaka razina odgovornosti zahtjeva odgovarajuću ovlast, koja odgovara na razini odgovornosti. Odgovornost je „obveza izvršenja zadaća uz zadovoljavajuće rješenje“<sup>50</sup> koja proizlazi iz ovlasti a može pripadati jednoj ili više osoba. Svaka organizacija mora imati jasno definirane odgovornosti kako ne bi došlo do neželjenih sukoba unutar nje. Veće ovlasti prati i viša razina odgovornosti, što znači da najviše razine menadžmenta u poduzeću imaju najveću odgovornost.

### 3.5.4. Delegiranje i koordinacija

Delegiranje podrazumijeva prenošenje zadataka i ovlasti osobama koje su odgovorne za njihovo provođenje. Uglavnom menadžer tj. osoba sa više organizacijske razine delegira zaposleniku obavljanje određenog zadatka, prenošenje ovlasti, dijela odgovornosti osobe koja delegira osobi na koju se delegira i slično. Naime, to znači da osoba na koju se delegira ne obavi preuzeti zadatak, odgovorna je onoj osobi koja joj je taj zadatak delegirala, a osoba koja je delegirala preuzima odgovornost prema unutarnjoj i vanjskoj okolini organizacije.

**Slika 3** Odnos između potrebe za delegiranjem ovlasti s obzirom na stupanj specijalizacije u organizaciji



**Izvor:** Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 67

<sup>50</sup> Sikavica, P., Novak, M.: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1999., str. 28.



Potreba za delegiranjem ovlasti raste kada se smanjuje stupanj specijalizacije poslova. Na razini na kojoj je stupanj specijalizacije poslova najviši, nema potrebe za delegiranjem, dok je na razini gdje je stupanj specijalizacije najniži, potreba za delegiranjem je najviša. U procesu delegiranja poželjno je motivirati suradnike na izvršenje zadataka kako bi se smanjio rizik neizvršenja. Delegiranje se smatra poželjnom i pozitivnom karakteristikom menadžera, osobito u velikim organizacijama.

Koordinacija predstavlja proces u kojem osobe koje obavljaju međusobno ovisne aktivnosti aktivno surađuju da bi postigle ciljeve organizacije, stoga za uspješno izvršavanje očekivanih rezultata potrebno je koordinirati rad svih koji su angažirani u njegovoj realizaciji. Koordinacija može biti na istoj organizacijskoj razini i od vrha do dna hijerarhijske piramide. Koordinativnu ulogu trebali bi preuzeti menadžeri na svim organizacijskim razinama. Ulogu koordinacije preuzimaju rukovoditelji na svim organizacijskim razinama, a koordinacija može biti horizontalna i vertikalna, te je nužna u svim fazama izvršavanja poslovnih zadataka.

### ***3.5.5. Centralizacija i decentralizacija***

Centralizacija označava ovlast odlučivanja koja je koncentrirana na vrhu organizacije i gdje glavna uprava donosi konačne odluke. „Centralizacija se prema mišljenju J.R.Schermerhorna može definirati kao stupanj ovlasti pri kojem se ovlast koncentrira na najvišim razinama menadžmenta u organizaciji umjesto da bude delegirana.“<sup>51</sup>

Kod decentralizacija, za razliku od centralizacije, ovlast odlučivanja delegirana je na niže razine u organizaciji. „J.R.Schermerhom definira decentralizaciju kao ovlast donošenja odluka koje se spuštaju hijerarhijom u organizaciji.“<sup>52</sup> Tu se odlučuje na svim razinama hijerarhijske piramide organizacije. Danas se ne može sa sigurnošću reći koja vrsta ovlasti je bolja za poduzeće, jer svaka ima svoje prednosti i nedostatke, kao primjerice prednost decentralizacije u poduzeću je to što se problemi brže rješavaju, više ljudi ima utjecaja na odluku te je stoga manje vjerojatno da će se zaposlenici osjećati udaljeno od onih koji donose odluku. Gledajući prednosti i nedostatke kao najbolje rješenje stoji da bi svaka organizacija trebala naći ravnotežu između stupnja centralizacije i decentralizacije.

---

<sup>51</sup> Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 69

<sup>52</sup> Ibid., str. 69

### 3.6. Ljudski potencijali i upravljanje

Glavni čimbenik svake organizacije jest čovjek. Ljudski potencijali odnose se na osoblje neke organizacije ili na cjelokupnu radnu snagu neke zemlje odnoseći se i na njihov djelatni potencijal, koji ovisi o intelektualnim i drugim svojstvima pojedinaca. Psihologijski rječnik američke psihološke udruge navodi da ljudske potencijale čine „pojedinci i skupine čija znanja, vještine, sposobnosti i druge osobine omogućuju organizaciji da ostvari svoje ciljeve.“<sup>53</sup>

Zaposlenici u organizaciji važan su čimbenik produktivnosti, a produktivnost rada višestruko je važna za zajednicu i pojedinca. Na nacionalnoj razini, ona znatno utječe na realnu cijenu dobara i životni standard stanovništva, dok na organizacijskoj razini, jedino veća proizvodnost u usporedbi sa konkurencijom jamči organizaciji opstanak i napredovanje. Na individualnoj razini, povećana produktivnost pridonosi kvaliteti života, omogućuje bolju zaradu te više slobodnog vremena, a produktivni pojedinci brže napreduju, najčešće uz veći stupanj samopoštovanja i samoispunjenja u radu.

Zaposlenici predstavljaju najvažniji unutarnji čimbenik organizacije, jer se nalaze unutar organizacije. Njih treba koordinirati, usmjeravati, motivirati i voditi prema ostvarenju ciljeva organizacije. Oni utječu na oblikovanje organizacijske strukture. „Zaposlenici utječu na organizaciju na više načina, i to kompozicijom odnosno sastavom zaposlenih, svojim znanjima i sposobnostima, vrijednosnim stavovima i potrebama zaposlenih, načinom organizacije radnih mjesta, oblikovanjem neformalne organizacije te provođenjem ili neprovođenjem organizacije.“<sup>54</sup> Od njih se očekuje da budu i prilagodljivi, budući se nalaze u poslovnoj okolini koja je izložena brojnim promjenama. S prilagodbom mogu očekivati uspješnost karijere i u konačnici uspješnost poduzeća, jer su jedini bitni za rast i razvoj poduzeća, stoga menadžeri moraju dobro znati upravljati ljudskim potencijalima. Naime, upravljanje ljudskim potencijalima podređeno je stratezijskim ciljevima, kao što su: „povećanje proizvodnosti, kvaliteta života i profitabilnost.“<sup>55</sup>

Važnost ljudskih potencijala naglašena je u globaliziranom tržišnom gospodarstvu. Gotovo svaka razvijenija zemlja može pokrenuti proizvodnju bilo kojeg proizvoda koji se traži na

---

<sup>53</sup> Ibid., str. 12

<sup>54</sup> Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 226

<sup>55</sup> Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: **Organizacija**, Tiva- Tiskara Varaždin, 1999., str. 415

tržištu. Kapital se može privući, najmodernija oprema može se kupiti i suvremena tvornica izgraditi bilo gdje u svijetu. No s druge strane, u kratkom vremenu gotovo je nemoguće stvoriti kvalificiranu radnu snagu koja će omogućiti konkurentnu proizvodnju. Sve je dobavljivo, kapital, tehnologija, sirovine, informacije, sve osim jedne jedinstvene svakoj zemlji i najkritičnije stvari, a to je njezina radna snaga.

Ljudski potencijali odnose se na temeljne osobine ljudi, usvajanje i povećanje znanja, vještina, sposobnosti, ponašanja, ali i neke druge osobine kao što su osobine ličnosti, stavovi i vrijednosti. Sposobnosti su temeljne čovjekove osobine koje određuju razinu uspješnosti u svakoj aktivnosti. One mogu biti intelektualne (npr. sposobnost računanja, lakoća verbalnog razumijevanja, sposobnost pamćenja različitih sadržaja), psihomotoričke (npr. brzina reagiranja, koordinacija pokreta) i senzorne (npr. oštrina vida, razlikovanje boja, dodirna osjetljivost). Koliko će pojedinac imati razvijenu sposobnost rezultat je interakcijskog djelovanja naslijeđenih karakteristika i okoline u kojoj se razvijao. No budući je snažniji utjecaj okoline ograničen na rano razdoblje pojedinčeva razvoja, jednom oblikovane sposobnosti odrasle osobe predstavljaju relativno stabilne osobine. Zbog toga se sposobnosti za razliku od vještina i znanja ne mogu razvijati obrazovanjem ili izobrazbom.

Znanja i vještine ulaze u stečene osobine. One su rezultat učenja, tj. izgrađuju se postupno tijekom stjecanja iskustva i ponavljanja aktivnosti. Budući je za njihov razvoj iznimno važno organizirano učenje, treći način razvoja ljudskih potencijala sustavno je obrazovanje i izobrazba.

„Tri glavna načina razvoja i boljeg iskorištenja ljudskog potencijala jesu:

1. profesionalno usmjeravanje ljudi u zanimanja i poslove koji odgovaraju njihovim sposobnostima (profesionalna orijentacija)
2. odabir kompetentnih pojedinaca pri primanju u obrazovne programe i na pojedine poslove (profesionalna selekcija)
3. sustavno obrazovanje i izobrazba (profesionalno osposobljavanje)<sup>56</sup>

---

<sup>56</sup> Šverko B. : **Ljudski potencijali, usmjeravanje, odabir i osposobljavanje**, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012., str. 15

Upravljanje ljudskim potencijalima je jedna od najvažnijih funkcija menadžmenta i sve veća pažnja se posvećuje upravo njoj. To stajalište je opravdano budući su ljudi jedini živi element organizacije. Temeljni zadaci su popunjavanje radnih mjesta zaposlenicima koji posjeduju karakteristike koje mogu povećati efikasnost organizacije: „održavanje mjesta popunjenim, čime će se smanjivati troškovi izbora i integracije zaposlenih u skup zaposlenih ukoliko su odabrani pravi ljudi; i stalna izobrazba, usavršavanje i trening zaposlenih kroz ulaganje u obrazovanje, čime će povećati konkurentske prednosti organizacije“.<sup>57</sup> Stoga se može reći da ljudski potencijali danas tvore osnovicu konkurentske prednosti organizacija, odnosno glavni su resurs opstanka i pokretač rasta i razvitka suvremenih organizacija.

### **3.7. Očekivana vrijednost i upravljanje isporučenom vrijednosti korisnika**

Očekivana vrijednost je korisnikova predodžba o tome na koji način će proizvod ili usluga ispuniti njegove potrebe, želje i zahtjeve, tj. kako i u kojoj mjeri će proizvod ili usluga ostvariti očekivanu svrhu. Poduzeća su suočena s najizraženijom konkurencijom do sada. Ona imaju bolju poziciju ako su usmjerena na korisnike, ako su im osnovne vrijednosti ljudi a ne stvari. Korisnici po pravilu žele maksimirati između odnosa uloženog i dobivenog za uloženo. Kupnjom proizvoda ili usluga, njihovom upotrebom proizvodi ispunjavaju ili ne ispunjavaju svoja očekivanja. Ispunjavanje i neispunjavanje očekivanja dovodi do zadovoljstva i nezadovoljstva koja utječu na korisnikovu lojalnost ili neloyalnost prema poduzeću. „Očekivana vrijednost za korisnike je pretpostavka po kojoj odabiru i kupuju proizvode i usluge za koje spoznaju da će im pružiti najveću vrijednost, ona čini spoznate ukupne koristi u odnosu prema spoznatim ukupnim štetama koje će korisnik pretrpjeti.“<sup>58</sup> Stoga je rezultat odnosa spoznate vrijednosti i spoznatih troškova očekivana vrijednost.

„Odnos između ukupno očekivane vrijednosti i ukupnih troškova, čini u očima korisnika stvarno isporučenu vrijednost.“<sup>59</sup> Slika isporučene vrijednosti korisniku pretpostavlja rezultat

---

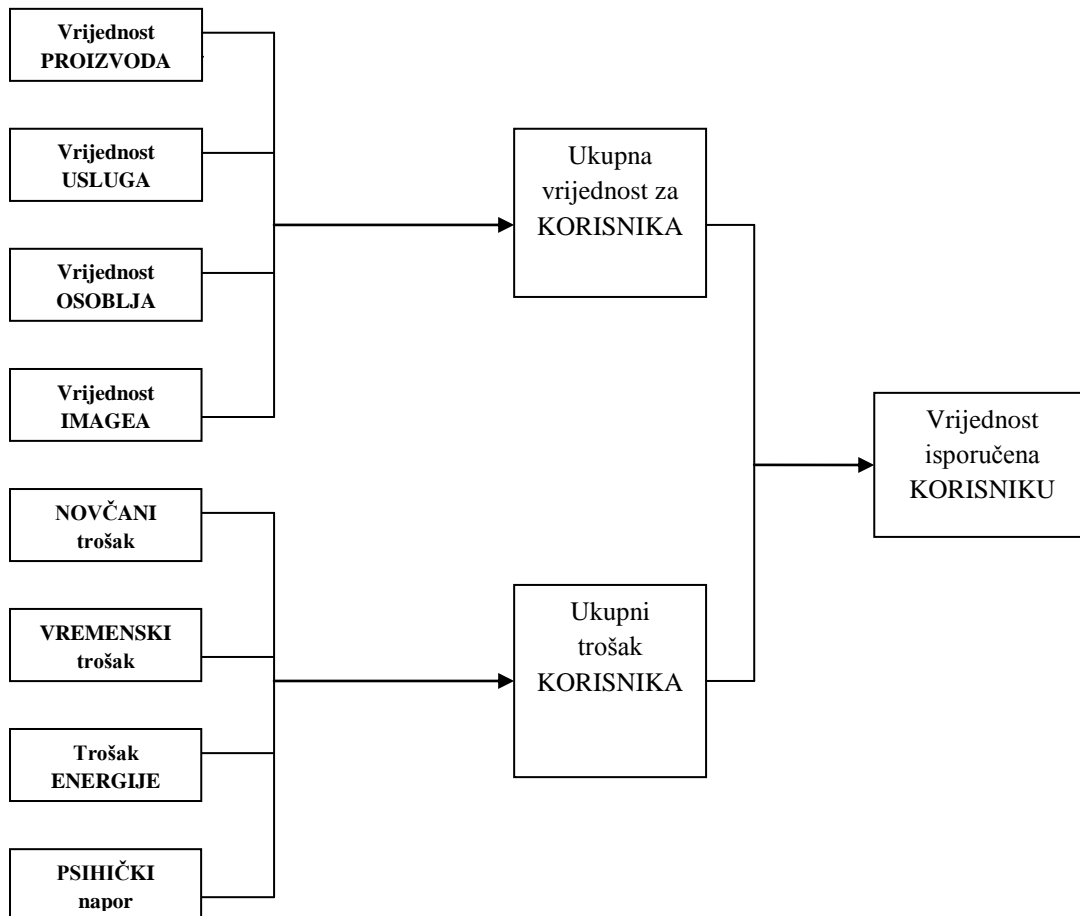
<sup>57</sup> , Vokić, N.: **Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima**, Ekonomski pregled, 55 (5-6) 455\_478 (2004) str.3

<sup>58</sup>Šverko B. : **Ljudski potencijali, usmjeravanje, odabir i osposobljavanje**, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012., str. 91.

<sup>59</sup>Meler, M., Dukić, B.: **Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM)**, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007, str. 8

uspoređivanja vrijednosti i troškova korisnika, jer pretpostavka je da će korisnici i dalje kupovati od poduzeća za kojeg vjeruju da isporučuje najvišu vrijednost.

**Slika 4:** Determinante isporučene vrijednosti korisniku



**Izvor:** Paliaga, M.: Stvaranje zadovoljstva kupaca: kvaliteta, usluga i vrijednost

<http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%200002.pdf>

Subjektivni izraz vrijednosti pretpostavlja vrijednost koju korisnicima proizvod ili usluga omogućuju. Korisnici promatraju vrijednost kroz subjektivnu korist koju su od toga ostvarili i ne uspoređuju vrijednost proizvoda ili usluge s konkurentskim proizvodima ili uslugama na tržištu, dok općeniti izraz vrijednosti pretpostavlja vrijednost izraženom cijenom. Tu korisnici uspoređuju vrijednost proizvoda ili usluge s cijenom koju su platili za proizvod ili uslugu u odnosu prema konkurentskim proizvodima s obzirom na to što bi drugo mogli kupiti za te novce. Tu se usmjerava isključivo na cjenovni izraz vrijednosti i usporedbu s drugim proizvodima ili uslugama. Previsoka cijena proizvoda, povećava sveukupne troškove

korisniku za određenu razinu vrijednosti proizvoda i usluga, te ako poduzeće ponudi tu previsoku cijenu, korisnici će uglavnom manje kupovati taj proizvod ili uslugu. S druge strane, ako poduzeće odredi prenisku cijenu, ostvarivat će manji profit nego što je to moguće. Postoji jedina mogućnost maksimiziranja vrijednosti za korisnika a to je pružanje proizvoda i usluga visoke spoznajne vrijednosti uz poštenu cijenu tj. cijenu po kojoj su korisnici spremni uporabiti taj proizvod ili uslugu. Ti elementi moraju biti izbalansirani u optimalnom spletu. Naime, zanemarivanjem jednog od njih remeti se odnos između proizvoda, usluge i cijene, a to se negativno odražava na vrijednost za korisnika i posredno na poduzeće nakon određenog vremena.

## **4. Suvremeni trendovi u organizaciji**

Razvojem i širenjem tržišta razvijaju se u poslovnom svijetu novi trendovi poslovanja. Tako se i razvojem marketinga, razvijaju novi trendovi u marketingu, kao što su primjerice, online oglašavanje, online video, pojava društvenih mreže itd. Razvoj nije zaobišao ni organizaciju, te se tako i u njoj razvijaju novi trendovi. Riječ je o novim inovacijama i unapređenjima organizacije, bilo da se radi o potpunoj novoj filozofiji organizacije, ili na njenim dijelovima kao što su promjene u proizvodnji, unapređenje kvalitete, uvođenje novih oblika poslovanja, preoblikovanje poslovnih procesa i slično. No ipak, najveća promjena prije svega je pojava informacijske tehnologije koja omogućuje uspostavu globalnog elektroničkog tržišta na kojem se mogu pretraživati najpovoljnije ponude za kupnju, naručivanje i plaćanje istog proizvoda.

Tehnološke promjene izazivaju i veliku promjenu primjenom informacijske tehnologije u uslugama. Tako je danas osim klasičnog bankarstva zastupljeno sve više internetsko bankarstvo, kao i zamjena klasičnih turističkih agencija sa virtualnim turističkim agencijama. Suvremene tehnologije izišle su iz tvorničkog kruga te su danas posebno važne u uspostavljanju mreža i umrežavanja. Cijeli je svijet postao jedna velika mreža u kojoj su pojedine organizacije njegovi dijelovi.

### **4.1. Utjecaj tehnologije na oblikovanje organizacije**

Tehnologija prije svega pretpostavlja skup znanja, umijeća, tehnika rada, materijala, alata, strojeva, kompjutera i ostale opreme koju ljudi koriste da bi pretvorili sirovine u gotove proizvode ili usluge. Utjecaj tehnologije na oblikovanje organizacije javlja se u obliku podrške koja treba pomoći zaposlenicima da omoguće korisniku što je moguće bolje rješavanje njegova problema.

Važnost tehnologije i uvođenju novih tehnologija u poslovanje najbolje potvrđuje to da se uz velike tehnološke iskorake kroz povijest uz pojam tehnologije vezivala riječ revolucija, tako se govorilo o industrijskoj revoluciji u 18. stoljeću, dok se danas govori o informacijskoj, kompjuterskoj i komunikacijskoj revoluciji koje su iz temelja promijenile poslovanje u cijelom svijetu, budući izazivaju promjene u proizvodnji, samim time i u proizvodima, organizacijskoj strukturi, zaposlenicima te u svim područjima poslovanja. Promjene izazvane

informatičkom tehnologijom toliko su velike i radikalne da osoba danas više ne može raditi ni na jednom radnom mjestu ako ne posjeduje informatička znanja. Stoga bi se svaka organizacija trebala prilagoditi utjecaju novih dostignuća u tehnici i tehnologiji da je ne bi konkurencija zbog nekonkurentnosti njenih proizvoda eliminirala s tržišta. S druge strane, tehnološka neizvjesnost danas je veća nego ikada, pa otuda proizlazi i nesigurnost organizacija koja nikad prije nije bila veća. Zato bi menadžeri organizacija trebali inovirati u tehnologije, kao i u dodatno obrazovanje u sebe i svoje zaposlenike da bi postigli veću sigurnost u sebe, u svoje sposobnosti sve u cilju očuvanja konkurentnosti na tržištu. Dodatno obrazovanje potrebno je i zbog toga što informacijska tehnologija izaziva velike promjene u organizaciji na svim područjima koji se obavljaju primjenom nove tehnologije. Informacijska tehnologija i umrežavanje omogućavaju novu organizaciju radnih mjesta kao što su virtualna radna mjesta, rad na daljinu, učenje na daljinu. Drugim riječima, ona demokratizira obrazovanje, čineći znanje dostupnim svima, bilo gdje i bilo kada.

Kod zaposlenika, jedna od najvećih promjena koju tehnologija izaziva je to da ih sve više oslobađa rutinskih poslova. To opet donosi promjene i redefiniranje njihovih radnih mjesta, te promjene ukupne organizacijske strukture. Od zaposlenika se traže nove vještine i znanja, za koja se moraju prekvalificirati, doškolorati ili usavršiti. Upravo zbog toga, poduzeća se susreću sa problemom da su zaposlenici skeptični prema uvođenju CRM-a u poduzeće, i ne žele ga koristiti, iako njegovim korištenjem poduzeća mogu ostvariti brojne prednosti. Primjerice, u bankarskom sektoru Visa „analizom transakcija svojih korisnika s 98-postotnom pouzdanošću može predvidjeti koji će se rastaviti u iduće dvije godine i time postati rizičniji platiša.“<sup>60</sup> Stoga, pomoću CRM-a najbolje se mogu iskoristiti vlastiti resursi, kako sa postojećim korisnicima tako i sa potencijalnim. Bez obzira radi li se o proizvodu ili usluzi svako poduzeće treba imati jasnu strategiju kako pristupati potencijalnom korisniku i kako ostvariti željene rezultate.

## 4.2. Umrežavanje

Umrežavanje je jedan od najvažnijih suvremenih trendova u organizaciji. Ono uspostavlja mrežne organizacije i umrežuje glavne sudionike kao što su kupci, dobavljači i konkurenti. Kako bi odgovorile na zahtjeve svojih korisnika glede cjelovitog proizvoda, organizacije se

---

<sup>60</sup> Poslovni dnevnik: **Počeo trend uvođenja CRM-a** (<http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/poceo-trend-uvodenja-crm-a-178549#>)



moraju povezati u mreže sa svojim outsourcing partnerima, tj. vanjskim partnerima. Naime, „outsourcingom“<sup>61</sup> se organizacija orijentira na ključni posao, čineći tako pojedine zadatke bržim i efikasnijim.

Umrežavanje je danas dominantan trend u organizaciji, a mrežna organizacija predstavlja klaster poduzeća, specijaliziranih jedinica ili pojedinaca koordiniranih tržišnim mehanizmima nego zapovjednim lancem. Mrežna organizacija predstavlja drugo ime za virtualnu organizaciju, zbog toga što su mreže oblik kojim se prikazuje virtualna organizacija, tj. mreže su način na koji se povezuju članice u virtualnoj organizaciji.

Mrežna organizacija naziva se još i horizontalna kao i organizacija bez granica. Horizontalnom organizacijom naziva se zbog toga što je beskrajno plitka i s blagom hijerarhijom, a organizacijom bez granica zato što su mreže otvorene, bez granica, te upravo ta otvorenost omogućuje mrežama da se lako prilagođavaju zahtjevima i korisnikovim potrebama.

Informacijska tehnologija izaziva velike promjene u organizaciji. Ruše se granice organizacije, kao i hijerarhijski odnosi u organizaciji. Dolazi do promjena u načinu distribucije proizvoda i usluga. Pomoću sve prisutnijeg Interneta omogućava se mrežno naručivanje koje je iz temelja promijenilo prodaju i zahtijeva nove načine borbe za korisnike. Zbog mogućnosti plaćanja putem Interneta svi su dosadašnji klasični načini plaćanja pred golemim izazovima koji se svode na to promijeniti se ili propasti. Pojava bežične tehnologije zamijenila je optičke kabele, telefon, kompjuter koji su integrirani u jednu opremu koja se drži u ruci.

Informatizacija uz pomoć telekomunikacija pridonosi globalizaciji što uvjetuje umrežavanje organizacija i rušenju granica između organizacija kao i hijerarhijskih odnosa. Uspostavlja se globalno tržište jer je putem Interneta sve dostupno svima, na bilo kojem dijelu svijeta. Time konkurencija postaje globalna. „Informacijska i komunikacijska tehnologija omogućile su kako ističu D. Birchall i L. Lyons razdvajanje mjesta i vremena u kojem se obavlja posao.“<sup>62</sup> Umjesto mobilnog radnika ova tehnologija omogućava mobilan rad. Rad se može premjestiti u svaki kutak svijeta kao i ondje gdje je jeftiniji. Takva radna praksa naziva se rad na daljinu i fleksibilan rad.

---

<sup>61</sup> Outsourcing označava unajmljivanje vanjskih suradnika za obavljanje pojedinih djelatnosti izvan osnovne djelatnosti

<sup>62</sup> Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 186

### 4.3. Globalizacija

Globalizacija kao nova tehnologija predstavlja suvremeni trend u organizaciji. Ona pomiče ljudsku suradnju preko nacionalnih granica i uzima u obzir da na svjetskoj sceni ne djeluju samo državno nacionalni, već i međudržavni i nedržavni akteri, kao novi subjekti globalno svjetskih odnosa (transnacionalna poduzeća, raznovrsni kulturni i vjerski pokreti, nevladine organizacije, svjetske i regionalne institucije i organizacije, veliki informatički sustavi; Internet, globalni mediji i dr.)

„Jedna od bitnih determinirajućih komponenata globalizacije je tehnološki razvoj koji omogućuje smanjivanje svijeta kako prostorno tako i vremenski, s implikacijama na kvalitativni i kvantitativni razvoj u smjeru globalne ekonomije, globalne zajednice, globalnih medija.“<sup>63</sup> Globalizacija poslovanja potpomognuta informacijskom tehnologijom i telekomunikacijama mijenja način života u cijelome svijetu. Informacijsko komunikacijska tehnologija obilježila je ne samo poslovni svijet nego i život uopće pa se danas s pravom govori o informacijskoj ekonomiji.

Globalizacija vodi stvaranju „svjetskog društva“. Riječ je o objektivnom svjetskom procesu sve gušće povezane mreže i međuzavisnosti pojedinačnih društava i stvaranju jedinstvenog svjetskog sistema koji izrasta na temelju:

1. Nove tehničko - tehnološke revolucije i brzog ritma stvaranja globalne ekonomije,
2. Kulturno - informatičke revolucije , kao što je stvaranje nove kulture, životnih stilova i dr.,
3. Mreža nadnacionalnih regionalnih i svjetskih institucija (Međunarodni monetarni fond, Međunarodna banka za obnovu i razvoj, Svjetska trgovinska organizacija) kao značajnim oblicima globalnog upravljanja.“<sup>64</sup>

Globalno, otvoreno tržište nameće visoke kriterije kvalitete, učinkovitosti te razvojnih sposobnosti i afiniteta poduzeća kao i kompetencije menadžera. Globalizacija tržišta osim povećanja konkurencije, očituje se i u stalnim promjenama kojima su poduzeća izložena, kao što je povećana ponuda. Ona je postala nezaustavljivi dio sadašnjosti i budućnosti te ju kao

---

<sup>63</sup> Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D.; **Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi**, stručni rad, str. 504

<sup>64</sup> [http://www.dadalos.org/globalisierung\\_hr/grundkurs\\_1.htm](http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/grundkurs_1.htm) (Što je globalizacija?)

takvu treba prihvatiti unatoč svim njezinim manama. Organizacije da bi se prilagodile globalizaciji morale bi proizvoditi jeftinije od konkurencije, kvalitetnije od konkurencije, proizvoditi na osnovu optimalnog odnosa između cijene i kvalitete.

#### **4.4. Promjene u proizvodnji**

Proizvodnja je proces kombiniranja proizvodnih faktora (inputa) s ciljem stvaranja proizvoda namijenjenih zadovoljenju ljudskih potreba (outputa). Tehnološke promjene u proizvodnji odnose se na poboljšanje procesa za proizvodnju proizvoda i usluga, promjene starih i uvođenje novih proizvoda, usvajanje novih tehnologija i prilagodbi organizacije promjenama. Primjerice, promjene u fleksibilnoj proizvodnji rezultat je kompjuterski integrirane proizvodnje i integrirane informacijske mreže. Fraktalna tvornica postaje novi oblik organizacije proizvodnje pomoću koje se može odgovoriti na povećane tržišne zahtjeve i izazove. Ona posjeduje visok stupanj organiziranosti i dinamike, tj. fractal je samostalna organizacijska jedinica koja ima ciljeve i izvršenja. Usmjerava se prema zajedničkom mišljenju glede proizvodnje ili pružanju usluga i to od menadžera pa do radnika. Cilj je da se ciljevi i metode objedinjuju u pojedinim dijelovima (fraktalima).

Promjene u proizvodnji dovele su do postojanja vitke proizvodnje, kojoj je cilj postizanje proizvodnje s najmanje troškova. Tu se radi o proizvodnji koja skraćuje vrijeme od narudžbe do isporuke gotovog proizvoda, da bi se uštedilo na troškovima proizvodnje i poslovanja. Pomaže pri postizanju kvalitete na sve većoj usmjerenosti na korisnika, rastu profita i većoj prilagodljivosti organizacije. Glavni joj je cilj isporuka usluge ili proizvoda koji se potpuno podudara sa korisnikovim željama, uz što manje troškova. Vitka proizvodnja ostvaruje se primjenom alata, kao što su primjerice:

a) sustav upravo na vrijeme (Just in time- JIT) – vremenski usklađena proizvodnja koja smanjuje potrebe skladištenja sirovina i gotovih proizvoda. Sirovine se dopremaju točno u trenutku kada trebaju biti procesuirane, a proizvodi se odvoze odmah nakon što su proizvedeni. Upravljanje zalihama provodi se na način proizvodnje bez zaliha, tako da dobavljači moraju opskrbiti kupce upravo na vrijeme, kada su im svi inputi potrebni za proizvodnju. Tu se štedi na pritužbama, papirologiji, količini pogrešaka, skladištenju jer se sirovine iskorištavaju u najkraćem mogućem roku u proizvodnom procesu.

b) metodologija 20 ključeva – obuhvaća 20 praktičnih i integriranih metoda za poboljšanje proizvoda i usluga, njihovom isporukom i nižim cijenama, za unaprjeđenje konkurentnosti i aktivnosti zaposlenika. Stoga se kao prepoznatljivo obilježje ovakvog pristupa prihvaća moto: Kako poslovati brže, bolje i jeftinije, uz motivirane zaposlenike? U biti, metodologija 20 ključeva koristi se za poboljšanje poslovanja organizacije. Tu metodu sufinanciraju vlade u sklopu poticanja konkurentnosti. Tih 20 kategorija, odnosno ključeva uključuje: „čišćenje i organizaciju, racionalizaciju sustava, aktivnosti u malim skupinama, brzu izmjenu tehnologije, optimiziranje procesa, proizvodnju bez nadzora, povezivanje procesa, održavanje strojeva i opreme, radnu disciplinu, osiguranje kvalitete, razvijanje dobavljača, uklanjanje gubitaka, ovlašćivanje zaposlenika, korisnost vještina i radna obuka, planiranje proizvodnje, kontrolu uspješnosti, korištenje informacijskih sustava, racionalan upotreba energije i materijala, korištenje tehnologije.“<sup>65</sup>

Sve te promjene koje se događaju u proizvodnji omogućuju da naprednija poduzeća mogu upravljati i životnim ciklusom proizvoda. Naime, svako poduzeće bi trebalo truditi se razvijati nove proizvode, što zbog zadovoljavanja želja i potreba korisnika, što zbog natjecanja s konkurencijom ili održanja i povećanja prodaje. Životni ciklus proizvoda je kretanje prodaje i profita kroz životni vijek proizvoda. Softver za upravljanje životnim ciklusom proizvoda upravlja proizvodima od ideje, razvoja, proizvodnje do testiranja proizvoda. Taj sustav koordinira ljude, alate i opremu širom svijeta koji se bave dizajnom, razvojem i proizvodnjom proizvoda.

#### **4.5. Potpuno upravljanje kvalitetom**

Upravljanje kvalitetom (engl. Quality Management, QM) je pojam koji se primarno odnosio na kvalitetu proizvoda, a kasnije se proširio na cjelokupno poslovanje organizacije, tako da se danas za tu orijentaciju poduzeća rabi izraz potpuno upravljanje kvalitetom. Potpuno upravljanje kvalitetom (engl. Total Quality Management) prvi put se spominje 1985. godine u programima Naval Air System Command, da bi se opisao japanski pristup unapređivanju kvalitete. Podrazumijeva orijentaciju prema kontinuiranom poboljšanju kvalitete koja će zadovoljiti korisnikova očekivanja. Budući je upravljanje kvalitetom prvenstveno usmjereno na zadovoljenje korisnikovih potreba, ono mora poduzeti različite mjere, kao što su mjere

---

<sup>65</sup> Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 190

vezane uz kvalitetu proizvoda ili usluge, smanjenje troškova, podizanje morala zaposlenika i slično. Potpuno upravljanje kvalitetom zapravo je na neki način upravljanje koje zahtijeva sudjelovanje svih zaposlenika na svim organizacijskim razinama.

Pretpostavke „TQM“<sup>66</sup> prema Williamu Edwardsu Demingu su:

- „rad se može rastaviti na zadatke, a zadaci se rješavaju sljedovima međusobno povezanih koraka,
- proces grupira različite zadatke tako da bi se dobio željeni rezultat,
- ljudi koji obavljaju povezane korake, imaju povezane uloge u organizaciji,
- skup povezanih procesa može se promatrati kao sustav.“<sup>67</sup>

Potpuno upravljanje kvalitetom zadatak je svakog pojedinca i svih zaposlenih u organizaciji. Da bi TQM funkcionirao u praksi, uprava u organizaciji mora pružiti punu podršku razvoju kvalitete. Organizacija mora ulagati u izobrazbu svojih djelatnika jer svi zaposlenici organizacije neprestano trebaju poboljšavati svoj rad, naučiti raditi u timovima i neprestano provoditi poboljšanja.

Svaka organizacija koja ima ugrađen sustav potpunog upravljanja kvalitetom, od toga može imati velike koristi kao što su:

- „stalno unaprjeđivanje proizvoda i usluga,
- smanjivanje nepotrebnog trošenja i rasipanja svih resursa,
- rast proizvodnosti rada i profita,
- stalan rast udjela proizvoda organizacije na tržištu potražnje,
- povećanje konkurentske prednosti,
- stvaran uvid u potencijale ljudi,
- veća motiviranost za rad zaposlenih,
- smanjivanje tj. uklanjanje frustracija u menadžmentu“<sup>68</sup>

---

<sup>66</sup> U nastavku teksta koristiti će se skraćenica **TQM** koja označava pojam potpunog upravljanja kvalitetom

<sup>67</sup> <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm>

<sup>68</sup> Sikavica, P.: **Organizacija**, Školska knjiga, Zagreb, 2011., str. 192

Osnovna vrijednost potpunog upravljanja kvalitetom je u sagledavanju čitave organizacije kao niza isprepletenih radnih procesa i procedura gdje kvaliteta ima presudnu i najvažniju ulogu. Kada uprava uspostavi TQM u organizaciji, može se očekivati veće zadovoljstvo korisnika i veća profitabilnost. Najvažniji razlog koristi CRM-a je povećanje zadovoljstva korisnika zbog unapređenja kvalitete usluga koje im poduzeće pruža prije, za vrijeme i nakon obavljene kupnje.

#### ***4.5.1. Načela upravljanja kvalitetom***

Potpuno upravljanje kvalitetom, kao poslovna filozofija je prvenstveno usmjerena na dosljedno zadovoljavanje korisnikovih potreba, želja i potreba. Kao filozofiju, W.E. Deming TQM sveo je na 14 temeljnih univerzalnih i primjenljivih načela na svaku organizaciju:

1. „stalno poboljšavajte proizvode i usluge kako biste bili konkurentni,
2. usvojite novu filozofiju, budite spremni na promjene,
3. ugradite kvalitetu u proizvod umjesto masovne kontrole kvalitete,
4. prestanite s praksom kupnje po najnižoj cijeni i smanjite broj dobavljača,
5. unaprijedite sustav proizvodnje kako biste poboljšali kvalitetu proizvoda,
6. uvedite obuku na poslu za sve zaposlene,
7. uspostavite vodstvo kako bi ljudi bolje obavljalo posao,
8. uklonite strah da zaposleni mogu slobodno raditi i ne krivite ih za probleme,
9. srušite barijere između odjela,
10. uklonite krilatice, parole i slogane za radnike u proizvodnji kojima ih se potiče na veću proizvodnost jer to može biti kontraproduktivno,
11. uklonite radne norme i standarde koji dovode u pitanje postizanje kvalitete, umjesto brojčanih ciljeva uspostavite vodstvo,
12. uklonite zaprjekoje koje narušavaju dostojanstvo ljudi, omogućite zaposlenima da se ponose svojim poslom,
13. provedite energičan program trajnog obrazovanja i samoobrazovanja zaposlenih,

14. stvorite takvu organizaciju da u procesu transformacije sudjeluju svi zaposleni.“<sup>69</sup>

Svim načelima zajedničko je što se danas gotovo svako poduzeće mora što više usmjeriti na korisnike, da bi ostalo i dalje konkurentno na tržištu. Tako primjerice, Hrvatski Telekom d.d. kroz ponudu boljih usluga jača svoj odnos sa svojim korisnicima. „Naime, T-HT grupa vodeći je davatelj telekomunikacijskih usluga u Republici Hrvatskoj, koji uz pružanje usluga fiksnih telefonskih linija, pruža i Internetske usluge, usluge prijenosa podataka, te posluje s pokretnim telefonskim mrežama.“<sup>70</sup> Da bi uspješno poslovali kroz novu ponudu svojih usluga morali su obučiti svoje zaposlenike da budu potpuno usmjereni na usluge, na način da ulažu u njihov razvoj i prilagodbu određenim tehnološkim promjenama i izazovima koji karakteriziraju telekomunikacijsku industriju.

Temeljni cilj uvođenja sustava kvalitete nije samo određena razina kvalitete, nego i daljnje kontinuirano poboljšanje. Postoje dva bitna čimbenika za takav cilj, a to su korisnici i konkurencija. Naime, korisnici stalno mijenjaju svoje potrebe, a na tržištu uvijek postoji konkurencija koja ima slične ciljeve. Uvođenje TQM-a u poduzeća, trebalo bi rezultirati prije svega korisnikovim zadovoljstvom, a to je najbolji dokaz kvalitete i preporuke ostalim kupcima.

---

<sup>69</sup> Ibid., str. 193

<sup>70</sup> Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.; Upravljanje kvalitetom, Split, lipanj 2010, str. 83

## 5. Utjecaj CRM-a na stvaranje organizacije Pittarella

Pittarello je talijansko poduzeće čiji početak datira još daleke 1920. godine, kada je obitelj Pittarello počela proizvoditi obuću, prvotno od kože s drvenim, a kasnije i kožnatim potplatima. To je poduzeće koje se specijaliziralo za prodaju cipela i ostale obuće i kožne galanterije. Ima svoj maloprodajni lanac u gotovo svim većim Hrvatskim gradovima, točnije u 7 gradova: Zagrebu, Splitu, Osijeku, Rijeci, Puli, Varaždinu i Zadru. U svim gradovima ima po jednu poslovnicu, osim Splita u kojem ima dvije, i Zagreba u kojem ima četiri poslovnice. Osim maloprodaje cipela ima i veleprodaju obuće i kožne galanterije. Svojim kupcima osim navedenog nudi i razne druge srodne proizvode kao što su kišobrani, naočale za sunce, razna bižuterija, lopte i sl.

Trgovačko društvo osnovano je 1994. godine u Puli gdje je do svibnja 2014. bilo i njegovo sjedište. Trenutačno se sjedište nalazi u Zagrebu gdje je i otvorena prva Pittarello trgovina prije 20 godina.

Jedan od razloga zbog kojih Pittarello dobro posluje na tržištu je to što je njegova glavna politika prilagođena velikoj posvećenosti izboru modela i pružanju proizvoda najboljeg omjera kvalitete i konačne cijene. No s obzirom na konkurenciju, koja je svakim danom sve veća, i krizom koja pogađa cijelo tržište, poduzeće je počelo razmišljati o posebnom pristupu sa kupcima. Tada se javila potreba za uvođenjem CRM sustava. Uvođenje CRM-a u poduzeće dogodilo se 2014. godine, točnije 1. lipnja 2014. Pomoću njega poduzeću je puno lakše saznati o kupcima ono što konkurencija ne zna i iskoristiti ta saznanja u svoju korist.

Kao CRM sredstvo kod uvođenja CRM-a koristi se Pcard tzv. Fidelity kartica. Fidelity kartica je kartica lojalnosti koja ima za cilj stvaranje izravne i kontinuirane veze između Pittarella i korisnika. Svrha kartice je izgraditi prvenstveno lojalnost korisnika i stvoriti ponudu prilagođenu njima, budući se putem kartice može pratiti korisnikova kupovina po vrstama artikala da bi se mogla potaknuti kupnja.



## Slika 5: Pcard Pittarella

Ova je kartica vlasništvo društva **PittaRosso S.p.A.** i **PittaRosso East d.o.o.**. Cjelokupni pravilnik koji je na snazi za ovu karticu, kao i uvjeti valjanosti iste, dostupni su na svim prodajnim mjestima **PittaRosso East d.o.o.** mreže uz prethodnu identifikaciju na blagajni pomoću barkoda na kartici. Korištenje kartice podrazumijeva prihvaćanje općih uvjeta korištenja koji su navedeni u važećem pravilniku. Kartica se može koristiti isključivo na prodajnim mjestima **PittaRosso East d.o.o.** mreže, te je osobna, neprenosiva i ne predstavlja sredstvo plaćanja. [www.pittarellorosso.com](http://www.pittarellorosso.com)



## Slika 6: Pcard Pittarella



### 5.1. Pcard

Pcard je kartica za sve tipove korisnika, pomoću koje se sakupljanjem bodova dobivaju poklon bonovi ovisno o količini prikupljenih bodova. Postoje 3 vrste Pcarda, a to su:

- Pcard za sve korisnike
- Pfriends "dobar susjed"

- **P**friends Konvencija

**P**card za sve korisnike je kartica lojalnosti koja funkcioniра na način da se sakupljaju bodovi ovisno o visini iznosa kupovine. Za svaku potrošenu kunu, korisnik dobije 1 bod na kartici. Kada prikupi određeni broj bodova ostvaruje pravo na popust na sljedeću kupnju. Primjerice, ako ostvari 1000 bodova, dobiva poklon bon u vrijednosti od 10% popusta, 2000 bodova, poklon bon u vrijednosti 15% popusta, 3000 bodova, poklon bon 20% popusta, te na još svakih 1000 bodova nakon 3000 bodova, dobiva poklon bon u vrijednosti 20% popusta. Poklon bonovi ispisuju se na dnu računa. Oni se ne mogu zbrajati sa artiklima na popustu, artiklima u bilo kakvoj akciji, te bonovima „višestruki popust“. Poklon bon koji korisnik osvoji na temelju prikupljenih bodova može biti iskorišten tek dan nakon izdavanja bona.

Također prilikom aktivacije kartice, korisniku se uručuje poklon bon "dobrodošlice" u iznosu od 20% na sveukupni iznos, koji se može iskoristiti u roku od 15 dana od dana nakon izdavanja kartice. Na taj način korisnicima se pokazuje da se misli na njih, da im se zahvali na ukazanom povjerenju.

Slika 7: Poklon bona dobrodošlice "Pittarello"



Kartica Pfriends "dobar susjed" je kartica vjernosti za sve trgovine u centru u kojem se nalazi poslovnica. U slučaju Pittarella u Puli to je „Merkur“<sup>71</sup> i njegovi djelatnici. Ovom karticom oni mogu ostvariti popust u iznosu od 15% na cijeli asortiman u trgovini osim artikala na

<sup>71</sup> <http://www.merkur.eu/cro/>

akciji te u vrijeme popusta. Kartica vrijedi sve dok se ne dosegne maksimalna kupnja u iznosu od 15 000,00 kn vrijednosti robe godišnje.

Kartica **Pfriends** Konvencija je također kartica vjernosti koja se izdaje samo za ugovorene konvencije kojima je odobren poseban popust. Svaka konvencija ima posebno utvrđena pravila, iznos popusta, eventualnu maksimalnu godišnju potrošnju i prethodno utvrđen rok trajanja.

## **5.2. Pcard Exclusive**

**Pcard Exclusive** je kartica vjernosti samo za odabrane korisnike te ista omogućava vlasniku popust u iznosu od 20% na cijeli asortiman u trgovini. S obzirom da je **Exclusive** kartica, ovaj popust se odnosi i na snižene artikle, artikle uključene u posebne promocije, te sve snižene artikle u periodu popusta. **Pcard Exclusive** trenutno nije u funkciji, ali u planu je nakon određenog vremena, kada se korisnici bolje upoznaju kroz svoje kupovine, dodijeliti je pojedinim korisnicima.

## **5.3. Pcard Team**

**Pcard Team** namijenjena je zaposlenicima u **Pittarellu** te omogućuje popust u iznosu od 25% na cjelokupan asortiman. Taj popust također se ne zbraja sa postojećim popustima ali može zamijeniti manji postojeći popust. Kartica vrijedi dok se ne dosegne cifra od 15 000,00 godišnje. Izdaje se svim zaposlenicima u **Pittarellu** u trenutku kada se potpiše ugovor o zaposlenju. Na taj se način vodi briga i o zaposlenicima.

## **5.4. Procedura za aktivaciju Pcarda**

Prilikom aktivacije **Pcarda**, korisnik treba ispuniti pristupnicu. Pristupnicu uglavnom osoba koja radi na blagajni ponudi kupcu kad dođe do blagajne, ali prije toga mu objasni šta je kartica vjernosti, čemu služi te koje koristi ima. Ako kupac odluči ispuniti pristupnicu mora ispuniti obavezne podatke, kao što su ime i prezime, datum rođenja, mjesto stanovanja i adresa, poštanski broj, država, e-mail adresa ili broj mobitela.

Slika 8: Pcard pristupnica

# Pittarello

**Pcard - PRISTUPNICA**

**SEKCIJA A - PODACI KORISNIKA - \* Obavezna polja**

Ime\*

Prezime\*

Spol  M  Ž Datum rođenja\*  /  /

Grad\*

P. broj  Zemlja\*

E-mail\*

Mobilni telefon

**PRISTANAK NA OBRADU VAŠIH OSOBNIH PODATAKA**

Na temelju obavijesti koju ćete pronaći na poleđini ovoga obrasca, molimo Vas da se izričito očitujete kako pristajete na obradu Vaših osobnih podataka za predviđene svrhe (označavanjem određenih kućica te potpisivanjem ovog registracijskog obrasca, dajete svoj pristanak na obradu. Pristanak se daje za onu svrhu koju odaberete, označavanjem kućice), da unesete podatke te da potpišete obrazac. Podsjećamo Vas da Vaše sudjelovanje u našem programu lojalnosti ne ovisi o davanju sljedećih pristanaka.

Vidjevši Opće uvjete Programa, a posebno obavijest na poleđini ovoga obrasca koji prikazuje obradu mojih osobnih podataka od strane društava PittaRosso S.p.A. i PittaRosso East d.o.o. kao zajedničkog Voditelja zbirke osobnih podataka ("Pittarello"):

- A. Dajem svoj pristanak da od Pittarella primam novosti o inicijativama i proizvodima, slanjem reklamnih informacija, posebnih ponuda i promotivnog materijala putem pošte, emaila, SMS-a, telefona i na druge načine;
- B. Dajem svoj pristanak da Pittarello provodi istraživanja tržišta i/ili analizu potrošačkih navika i sklonosti, u svrhu kreiranja pojedinačnih i/ili skupnih profila te također dozvoljavam Pittarellu da mi u buduće šalje personalizirane ponude;
- C. Dajem svoj pristanak da od Pittarella i njegovih poslovnih partnera primam promotivne informacije o proizvodima i uslugama koje nudi Pittarello Grupa i poslovni partneri iz inozemstva..

Svojim potpisom, dajem svoj izričiti pristanak na sakupljanje, obradu i prijenos svojih osobnih podataka u opsegu u kojem je opisano u obavijesti o povjerljivosti na poleđini ovog registracijskog obrasca.

Mjesto i datum \_\_\_\_\_ Potpis \_\_\_\_\_

Osim svojih osobnih podataka, korisnik može ali i ne mora dati svoj pristanak za obradu njegovih podataka u svrhu primanja novosti o inicijativama i proizvodima, istraživanja tržišta i potrošačkih navika putem personalizirane ponude i to slanjem promotivnog materijala poštom, e-mailom, SMS-om.

Poleđinu pristupnice ispunjavaju zaposlenici. Na poleđini pristupnice treba označiti o kojoj kartici se radi, datum izdavanja iste kartice, ako se radi o **P**friends kartici treba naznačiti o kojem se poduzeću radi, ako se radi o konvenciji treba naznačiti ime konvencije, te broj prodajne jedinice. Zatim se korisniku izdaje **P**card kartica i očitava se bar kod.

#### ***5.4.1. Upis podataka***

Nakon što korisnik dobije svoju **P**card karticu i bar kod bude zalijepljen na pristupnicu, unose se podaci u CRM sistem - računalo. Svi podaci sa pristupnice unose se u sistem bez iznimke i to isti dan kada se kartica aktivira, ili ako to nije moguće, onda u najkraćem periodu. Upis podataka radi se u programu Cami u BackOffice. Podatke upisuje uglavnom poslovođa ili netko od zaposlenika.

Primjer: upis podataka u CRM Cami program:

Kod upisa korisnika u program, potrebno je odabrati „podaci korisnika“ i upisati sljedeće:

- a) broj kartice (nalazi se na poleđini Pcarda)
- b) datum aktivacije kartice
- c) ime i prezime korisnika
- d) spol
- e) datum rođenja
- f) grad i adresa
- g) e-mail adresa
- h) broj mobitela

Da bi se potvrdio unos podataka treba pritisnuti tipku „sačuvaj“.

Podaci dobiveni putem kartica Pittarello obrađuje se za sljedeće svrhe:

- izradu, obradu i upravljanje karticama vezanih za svaki Program,
- u skladu sa Programom lojalnosti, upravljanje, pohranu automatske pretvorbe kupnje na „mjestu“, provedene na svakom prodajnom mjestu Pittarella,

- upravljanje pogodnostima isključivo namijenjenih imateljima kartica uključenih u ostale programe (npr. popustima, promotivnim prodajama, povlasticama,..)
- provođenje statističkih obrada sa anonimnim informacijama kako bi se proizveli proizvodi i pružile usluge sukladno potrebama korisnika

Podaci kupovine se prikupljaju i obrađuju da bi se mogle poslati nove ponude, primjerice informativni i promotivni materijali vezani uz Pittarellove proizvode a isto tako analiziraju se i korisnikove navike. Trebala bi se provesti pojedinačna analiza korisnikova profila i korisnikovih navika, kako bi se ponuda prilagodila pojedinačnim interesima korisnika.

## **5.5 Pogodnosti korisnika Pcarda**

Podaci kupovine se prikupljaju i obrađuju da bi se mogle pravovremeno poslati nove ponude, primjerice informativni i promotivni materijali vezani uz Pittarellove proizvode. Zato je potrebna e-mail adresa da bi se korisnika moglo putem nje informirati o aktivnim akcijama i ekskluzivnim promocijama. Naime, jednom mjesečno putem e-maila šalje se korisnicima newsletter sa proizvodima koji su na trenutnoj akciji i newsletter sa određenim popustom koji se može uz predočenje Pcarda i newslettera iskoristiti. Primjerice, akcija koja je trajala od 11.10.2014. do 19.10.2014. bila je akcija od 30% popusta na jedan artikl po vlastitom izboru i 20% popusta na ostale artikle. Da bi se taj popust na newsletteru mogao ostvariti, bilo je potrebno donijeti u trgovinu isprintan newsletter ili pokazati e-mail na svom mobilnom ili tablet uređaju sa posebno označenim brojem, brojem koji se nalazi na poleđini vlastite Pcard kartice i naravno predočiti svoju karticu.

**Slika 9:** Newsletter s popustom:



**Pittarello**

U trgovinama Pittarello do 19. Listopada 2014.  
čeka Vas prilika koju ne smijete propustiti:

<b>POPUST</b> <b>30%</b> Na jedan artikal po izboru.	<b>POPUST</b> <b>20%</b> Na ostale artikle koje želite kupiti.
--	---

Akcija vrijedi do 19.10.2014.  
Popusti se ne mogu zbrajati sa ostalim popustima ili kuponima.

**Popust rezerviran samo za Vas!**  
**Isprintajte ovaj oglas i pokažite ga na blagajni.**

Druga akcija u siječnju, koja je trajala od 26.01.2015. do 31.01.2015. korisnicima Pcarda omogućila je dobivanje popusta od 60% na jedan artikal i 10% na preostale artikle.



**Slika 10:** Newsletter s popustom

**Do subote 31. siječnja 2015.**

**POPUST 60%**  
na jedan artikal po izboru\*

**DODATNI POPUST 10%**  
na ostale snižene artikle sa računa



\*Popust 60% zamjenjuje postojeći popust na artiklu.  
Popusti i akcije se međusobno ne zbrajaju.  
Artikli iz Nove Kolekcije ne ulaze u akciju.

**Isprintajte ovaj e-mail i zajedno sa vašom  
Pcard karticom možete iskoristiti popust!**

Pogodnosti su i te da se prilikom kupovine pribora za čišćenje i njegu cipela (razni sprejevi za impregnaciju i sjaj kože, razne vrste uložaka za obuću itd.) dobiva popust od 20%.

## **5.6. Pogodnosti korisnika Pcard Team-a**

Pogodnosti koje Pittarello pruža odnosi se i na njegove zaposlenike, budući i oni imaju svoju Pcard. Oni se prije svega moraju upoznati sa radom kartice da bi ju mogli ponuditi kupcima. Kupci mogu biti upoznati sa Pcard preko internetske stranice Pittarella, ali glavni posrednik i mjesto gdje mogu saznati sve informacije i napraviti karticu je upravo trgovina. Stoga zaposlenici moraju biti dobri prezentatori da bi potakli kupca na izradu kartice. Oni trebaju i stvoriti i ugodan ambijent i kupovinu da bi se korisnici osjećali važnima za poduzeće, tako da budu ljubazni i spremni pomoći u svakom trenutku. Osobni pristup s korisnicima postiže se kada korisnik dođe na blagajnu platiti proizvod, i kada preda svoju karticu, tada se na ekranu pojavi ime i prezime korisnika, te se onda zaposlenik obrati korisniku sa imenom i pozdravi. Još jedan od načina s kojim se stvara zadovoljstvo korisnika je uručivanje prilikom kupovine malog znaka pažnje. Daje se korisnicima prilikom kupnje privjesak za ključeve sa logom Pittarella, obiteljima s djecom olovke za crtanje, a starijim osobama uglavnom žlice za obuću. To su obzirne geste, koje korisnicima mogu poslati snažnu poruku.

## **5.7. Promjene u organizaciji**

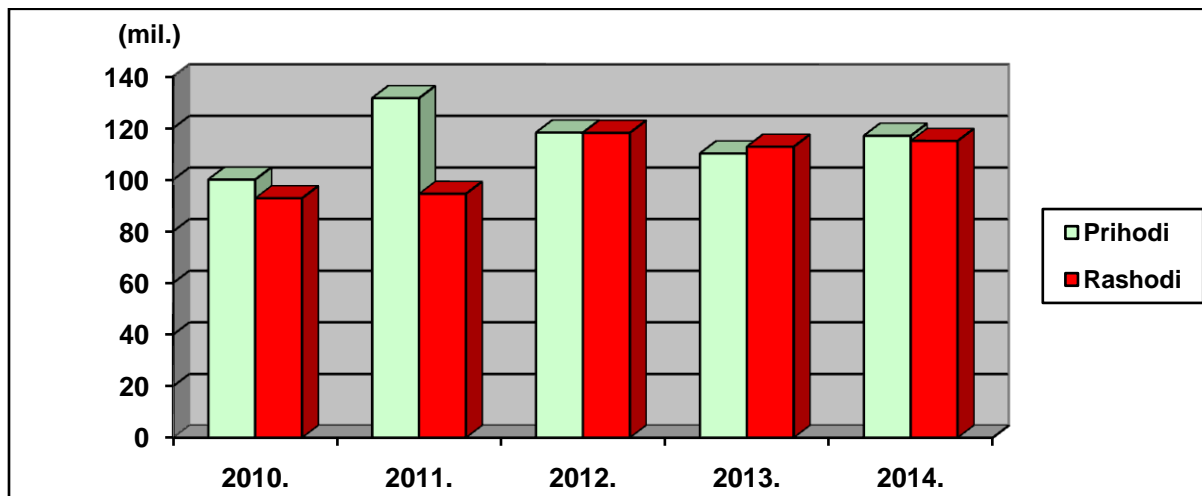
Zaposlenici Pittarella moraju znati sve funkcije i pogodnosti koje pruža Pcard. Točno se zna što je čija zadaća u poduzeću. Naime svi zaposlenici, a posebno osoblje koje radi na blagajni mora u svakom trenutku biti spremno kupcu objasniti i ponuditi članstvo u poduzeću. Da bi mogli to obavljati morali su proći kratku obuku, o tome što se očekuje od njih, kako aktivirati karticu te kako upisivati podatke u CRM program. Stoga je implementacija CRM-a u poduzeće dovela do promjena kod zaposlenika, na način da su morali učiti i prilagoditi se nastaloj promjeni.

**Tablica 3:** Usporedba organizacije prije i nakon uvođenja CRM-a

<b>Organizacija prije uvođenja CRM-a</b>	<b>Organizacija nakon uvođenja CRM-a (01.06.2014)</b>
Umjerena briga o korisnicima	Povećana briga o korisnicima – analiza potrošačkih navika i sklonosti u svrhu slanja personaliziranih ponuda
Slabo informiranje korisnika – korisnici su mogli naći podatke o proizvodima samo na web stranici Katalozi.net	Veće informiranje korisnika – korisnike se informira još putem e-maila, poštom na kućnu adresu i SMS-om.
Akcije – sezonske dva puta godišnje	Određene akcije samo za korisnike Pcarda – jednom mjesečno korisnici mogu iskoristiti pogodnosti koje im pruža Pcard
Poduzeće nema saznanja o tome koliko su njegovi kupci upoznati sa ponudom	Poduzeće ima saznanja da su korisnici upućeni u ponudu
Imidž poduzeća mjeri se količinom kupovine (dnevne, mjesečne i godišnje) i riješenim reklamacijama	Imidž poduzeća je u rastu i mjeri se kupovinom i povratnim informacijama od strane korisnika
Prodaja se mjeri po spolu – uvidom u prodanu obuću može se utvrditi koji kupci više kupuju	Prodaja se mjeri po spolu, po dobi i mjestu stanovanja. Uglavnom u Pittarellu ima više korisnika ženskog roda i to mladih i srednjih godina. Starijih osoba ima manje
Centralizirana funkcija u poduzeću – kvaliteta poslovnog odnosa usmjerena je na brigu manjeg broja osoba	Decentralizirana funkcija u poduzeću – kvaliteta poslovnog odnosa usmjerena je na brigu svih osoba u poduzeću

Sve te promjene dovode prvenstveno do raspodjele zadataka i odgovornosti koje ima svaki zaposlenik, postiže se bolja informiranost korisnika a sve u cilju što većeg imidža poduzeća.

**Grafikon 1:** Prihodi i rashodi Pittarella od 2010. do 2014. godine



Grafikon prikazuje ostvarene prihode i rashode u poslovanju od 2010. do 2014. godine. U zadnjih 5 godina prihodi su imali konstantan rast sve do 2013. kada su rashodi bili veći od prihoda. 2014. godina bilježi lagani rast prihoda, za koji je zaslužan jednim dijelom i CRM, tj. njegovo uvođenje u poduzeće. Stoga jedna od promjena očituje se i u povećanju prihoda poslovanja.

Ciljevi koje Pittarello želi ostvariti putem uvođenja CRM-a su: veća briga o korisnicima, brže reagiranje na njihove zahtjeve i potrebe, objedinjavanje svih podataka o njima na jednom mjestu, povećanje profitabilnosti poslovanja za barem 5% u odnosu na prošlu godinu, povećanje stope zadržanih korisnika za 5%, poboljšanje interne i eksterne komunikacije kako bi se pružile prave informacije u pravo vrijeme.

## **5.8. Kritički osvrt na poslovanje Pittarella pomoću CRM-a**

Iako od uvođenja CRM-a nije proteklo puno vremena, Pittarello je shvatio njegovu ulogu što se tiče privlačenja i zadržavanja korisnika i to kroz svoje mnogobrojne akcije. Iz razloga što Pittarello raspolaže već sada sa velikim brojem korisnika, i zbog toga mu je teže posvetiti se svakome korisniku, akcije nisu tipično personalizirane. Iako je velika količina korisnika najveći razlog nepersonaliziranih akcija, Pittarello bi nakon nekog vremena trebalo prepoznati svoje „glavne“ korisnike. Korisnike koji su prešli određeni prag bodova, točnije, korisnike sa

bodovnim stanjem više od 2000 bodova. Njima bi se trebala posvetiti veća pažnja, prvo tako što bi ih se kontaktiralo, putem telefona ili e-maila, i postavilo malo više osobnija pitanja, npr. čime se bave, koje im je zanimanje, da li paze na stil i kakav je, imaju li djecu te koliko godina imaju. Recimo obiteljima sa djecom koja idu u školu moglo bi se prije početka školske godine poslati katalog sa dječjom obućom, torbama i svim potrebnim priborom uz određeni popust, obiteljima sa malom djecom dati dodatni popust na sljedeću kupovinu, budući mala djeca brzo prerastu obuću pa je potrebnije češće kupovati. Umjesto bodovnog praga, moglo bi se prilikom ispunjenja pristupnice pitati korisnika da li dolazi često u trgovinu? Ako kaže da dolazi, trebalo bi se na pristupnicu staviti oznaka da bi se moglo odmah orijentirati prema njima, i kontaktirati ih.

Kako za poduzeće, tako i korisnik Pcarda ima koristi od poduzeća. On postavši članom nije u gubitku. Počevši od ispunjenja pristupnice koja je besplatna. Sakupljanjem bodova prelazi određeni prag, koji se zatim nagrađuje izdavanjem poklon bona na novu kupnju. Dobro je to što kad korisnik prijeđe prag od 3000 bodova, dobije na svakih sljedećih 1000 bodova poklon bon popusta od 20%. Na taj način nagrađuju se kupovine koje se pretvaraju u popuste. Pomoću kartice ostvaruje se popust od 20% na sve dodatke za čišćenje i njegu obuće, što nije neki veliki popust, ali dobro dođe, pogotovo ako se kupuje u većim količinama. Za korisnike je jako dobro to što su putem e-maila informirani o ponudi i trenutnim akcijama, kao i to što mogu iskoristiti popuste koji im se jednom mjesečno nude. Kupac koji je neodlučan, u većini slučajeva prije će se odlučiti otići do Pittarella, nego do druge trgovine obućom, baš iz razloga što ima karticu s bodovima. S druge strane i često slanje promotivnog materijala, pogotovo s popustima putem e-maila, na neki način privuče i potakne korisnika da dođe i sam se uvjeri u ponudu. Česti je slučaj da upravo iz tog razloga korisnik na kraju odluči doći i kupi čak i ono što nije planirao.

Nedostatak je to što korisnici koji nemaju e-mail adresu, neće moći iskoristiti popuste, budući se oni šalju samo preko e-mail adrese. Samim time, broj korisnika koji sudjeluju u akcijama je smanjen i ne mogu sudjelovati u analizi istraživanja navika i sklonosti. To su uglavnom starije osobe preko 65 godina koje ne koriste e-mail. Stoga bi se prema njima trebalo približiti sa drugim sredstvima komuniciranja, primjerice putem televizije, radija i unapređenjima prodaje. Kao nedostatak koji se može osjetiti je to što se kod korisnika uzimaju samo osnovni podaci kao što su ime i prezime, mjesto gdje živi, datum rođenja, nema drugih osobnijih podataka, primjerice, da li su u braku, imaju li djece. Naime, budući se istraživanjem korisnika Pcarda,

ustanovilo da je najviše korisnika srednje populacije, za prepostaviti je da većina njih imaju svoje obitelji. Zato bi bilo dobro, umjesto istog kataloga namijenjenog svim korisnicima, okrenuti se svojim najglavnijim korisnicima i prilagoditi ponudu prema njima.

Pozitivno za korisnike je to što korisnik ima pravo ukoliko ne želi primati obavijesti i akcije naglasiti kod ispunjavanja pristupnice i izdavanja e-maila, da ne želi primati nikakve obavijesti. Na prvi pogled čini se da to nije najbolje za poduzeće, budući ga tako ne može informirati i ne može saznati nikakve povratne informacije, ali s druge strane ima tu osobu u evidenciji, i možda nakon nekog vremena korisnik ipak zatraži primati informacije.

## 6. Zaključak

Uspostavljanje i upravljanje dugoročnim odnosima s korisnicima jedan je od najnovijih trendova u marketinškoj filozofiji. CRM nije samo implementacija sustava, nego uvođenje nove poslovne filozofije koja mijenja gotovo iz temelja pristup korisnicima. Gledano sa strateške razine, može se reći da se radi o strateškom procesu identifikacije korisnika koje poduzeće može na najprofitabilniji način opslužiti stvarajući pritom interakciju između sebe i identificiranih korisnika radi poboljšanja buduće vrijednosti korisnika za poduzeće.

Od svake organizacije očekuje se da uspješno posluje te ostvaruje svoje realne, ali i ambiciozne ciljeve, kako bi predstavljati izazov i poticaj za zaposlenike i menadžment. Boljim razumijevanjem ponašanja korisnika, dosljednim praćenjem i kontinuiranim bilježenjem svih relevantnih podataka o njima, poduzeće dolazi u mogućnost pravovremeno i prikladno reagirati na buduće korisnikove aktivnosti. Glavna stvar svake CRM strategije je da se korisnik određenog poduzeća osjeća posebno zbog toga što surađuje sa tim poduzećem. Korisnik je centar poslovanja, te njegova lojalnost predstavlja poduzeću najveću poslovnu snagu.

Uvođenjem CRM-a mijenja se organizacija samog poduzeća jer se procedure i način poslovanja moraju promijeniti. Takve promjene zahtijevaju prvenstveno od zaposlenika učenje i prilagodbu nastalim promjenama. Zaposlenike se uči novim vještinama, novim načinima poslovanja, kako bi mogli obavljati posao što učinkovitije te stvarajući pri tome i dobru organizacijsku kulturu.

CRM nije jednokratni poduhvat, već proces koji se mora neprestano ponavljati i unaprjeđivati. Nekada su se poduzeća uglavnom usmjeravale na samo tržište i proizvod, a danas je sve izraženiji trend fokusiranja na korisnika, budući je danas teže zadržati korisnika. Postoje brojna različita mjesta gdje se može odabrati što će se kupiti, a postoji i internet trgovina gdje je izbor možda još i veći. Konkurencija je sve veća, tržište je globalizirano, a korisnici imaju veći izbor nego ikada. Cijena novog korisnika je 6 puta veća od cijene starog, lojalnog, ali lojalnost treba zaslužiti i izgraditi. Jedan od načina je prepoznavanje najboljih korisnika te njihovo motiviranje da to i ostanu. CRM kao takav ima potencijal mijenjanja odnosa poduzeća prema korisnicima i time, u konačnici, potencijal povećanja dobiti.

Budući su korisnici postali sve zahtjevniji sve naglašeniji je interes za kvalitetom. Unapređenje kvalitete proizvoda teži se ostvariti uspostavljanjem nove koncepcije tzv. upravljanje kvalitetom. U početku je kvaliteta bila usmjerena isključivo na proizvodnju, a s vremenom je poprimila razmjere potpunog upravljanja kvalitetom, koje se odnosi na cjelokupnu organizaciju, sve njezine proizvode, funkcije i dijelove, te na svakog pojedinca u organizaciji.

Prednosti uvođenja CRM-a kod zaposlenika je što mogu točno znati što se očekuje od njih i kako napraviti određeni posao u određenom vremenu. Negativna strana koja se može pojaviti je početni otpor promjenama. Bez sustava, ne bi se moglo tako efikasno opslužiti korisnike. U Hrvatskoj potrebe za CRM-om su velike i to u cijelom nizu industrija od telekoma i banaka preko maloprodaje do turizma.

Iako je tek u početku poslovanja putem CRM-a, Pittarello se za sada snalazi i to najviše sa akcijama i popustima koji se šalju preko e-maila. Budući ima mnogo korisnika teško je ostvarivo imati personalizirani pristup sa svakim korisnikom, no s vremenom kada prepozna "glavne" korisnike trebao bi se više orijentirati na njih. Prije uvođenja CRM-a velika pažnja se posvetila izgledu prodajnog prostora, načinu izlaganje robe, dok se sada pažnja više pridaje korisnicima. Uz pomoć CRM-a može se vidjeti tko češće kupuje po spolu, po dobi, po mjestu stanovanja. Uglavnom u Pittarellu ima više korisnika ženskog roda i to mlađih i srednjih godina. Starijih osoba ima manje. Zbog tih podataka poduzeće može znati na koje artikle treba obratiti više pažnje, koje treba nabaviti. Prijašnjim poslovanjem bez potpore CRM-a, mogao se dobiti uvid u prodaju po artiklima, koliko se artikala i kojih prodalo, dok se sada točno zna koji korisnik je kupio artikl, po spolu, dobi.

Briga za korisnike ne smije nikada prestati. Jednom pokazana briga za korisnika mora rezultirati stalnom brigom, do kraja poslovanja poduzeća. Naposljetku, dobri odnosi s korisnicima ključ su poslovnog uspjeha.



## Literatura

### Knjige:

1. Anderson, K., Kerr, C.: **Customer Relationship Managment**, McGraw-Hill, 2002.
2. Buttle, F.: **Customer Relationship Managment - Concepts and Tools**, Butterworth-Heinemann, Burlington, 2004.
3. Dyché, J.: **The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management**, Pearson Education Corporate Sales Division, USA, 2002.
4. Grbac, B.: **Identitet marketinga, Temeljna načela- nove realnosti**, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2006.
5. Kotler, P., Keller, K.L.: **Upravljanje marketingom**, MATE, Zagreb, 2008.
6. Meler, M., Dukić, B.: **Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM)**, Ekonomski fakultet, Osijek, 2007.
7. Muller, J., Srića, V.: **Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti**, Zagreb, Delfin- razvoj managmenta, 2005.
8. Sikavica, P.: **Organizacija**, Školaska knjiga, Zagreb, 2011.
9. Sikavica, P., Novak, M.: **Poslovna organizacija**, Informator, Zagreb, 1999.
10. Sikavica, P., Bahtijarević- Šiber, F., Pološki Vokić, N.: **Suvremeni menadžment**, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
11. Šiško Kuliš, M., Grubišić, D.: **Upravljanje kvalitetom**, Split, lipanj 2010.
12. Šverko B. : **Ljudski potencijali, usmjeravanje, odabir i osposobljavanje**, Hrvatska sveučilišna naklada, Zagreb, 2012.
13. Vranešević, T.: **Upravljanje zadovoljstvom klijenata**, Golden marketing, Zagreb, 2002.

14. Žugaj, M., Šehanović, J., Cingula, M.: **Organizacija**, TIVA Tiskara Varaždin, 2004.

**Internet izvori:**

1. Cohn, T. (2008): **The Principles of Marketing: Marketing Principles**, <http://www.marketingprinciples.com/principles-of-marketing/>, siječanj 2015
2. Paliaga, M.: Stvaranje zadovoljstva kupaca: kvaliteta, usluga i vrijednost <http://markopaliaga.com/userfiles/file/Microsoft%20PowerPoint%20-%200002.pdf>, siječanj 2015
3. Poslovni dnevnik: Počeo trend uvođenja CRM-a <http://www.poslovni.hr/domace-kompanije/poceo-trend-uvoenja-crm-a-178549#>, siječanj 2015
4. [http://www.dadalos.org/globalisierung\\_hr/grundkurs\\_1.htm](http://www.dadalos.org/globalisierung_hr/grundkurs_1.htm) (Što je globalizacija?), siječanj 2015
5. <http://www.svijet-kvalitete.com/index.php/upravljanje-kvalitetom/368-potpuno-upravljanje-kvalitetom-tqm>(Potpuno upravljanje kvaliteom), siječanj 2015
6. <http://katalozi.net/pitarello/pittarello-popusti-60>, veljača 2015
7. [www.sap.com](http://www.sap.com) (SAP), veljača 2015
8. [www.oracle.com](http://www.oracle.com) (ORACLE), veljača 2015
9. [www.microsoft.com](http://www.microsoft.com) (MICROSOFT), veljača 2015
10. <http://discover.sap.com/customer-engagement> (SAP CRM), veljača 2015
11. <http://www.crmsearch.com/oracle-crm-review.php> (Oracle CRM on Demand), veljača 2015
12. <http://www.microsoft.com/hr-hr/dynamics/CRM.aspx> (Microsoft Dynamics CRM), veljača 2015
13. <http://www.mcrm.com/> (MCRM), veljača 2015

## Članci u časopisima:

1. Alerić, D. (2007): **Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga**, Vol. 19, br. 1. str. 43-58
2. Andrić, B., Hak, M.,: **Eligible Customer Managment**- upravljanje odnosima s povlaštenim korisnicima, Vol. 1, br. 1, str. 47.-52.
3. Info Trend (broj 112/6/2013): **Jedan na jedan, CRM strategija profitabilne izgradnje odnosa s korisnicima, info Trend** – prvi hrvatski poslovni časopis za informatiku
4. G. R: **Organization theory, design and change**, Upper Saddle River, New Jersey 2004
5. prema Jones, G. R: **Organization theory, design and change**, Upper Saddle River, New Jersey 2004.
6. Mance, I., Fabac. R., (2013): **Primjena metode electre za određenje dominirajuće inačice CRM sustava u sektoru zaštite na radu**, Sigurnost 55/4
7. Pološki, Vokić, N.: **Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima**, Ekonomski pregled, 55 (5-6) 455\_478 (2004)
8. Yuen, F.T., Chan, S.L. (2010): **System Dynamics Modelling in CRM: Window Fashions Gallery**, Vol.2 No 2 Rujan 2010.
9. Vokić, N.: **Menadžment ljudskih potencijala u velikim hrvatskim poduzećima**, Ekonomski pregled, 55 (5-6) 455\_478 (2004) str.3
10. Zdrilić, I., Puvača, M., Roso, D.; **Utjecaj globalizacije na promjene u načinu poslovanja i organizacijskoj kulturi**, stručni rad