

# Usluge i važnost upravljanja odnosno s klijentima u kulturi i turizmu

---

**Vukomanović, Ena**

**Undergraduate thesis / Završni 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:137:651057>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-12-27**



*Repository / Repozitorij:*

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



Sveučilište Jurja Dobrile u Puli

Fakultet ekonomije i turizma

„Dr. Mijo Mirković“

**ENA VUKOMANOVIĆ**

**USLUGE I VAŽNOST UPRAVLJANJA ODNOSOM S KLIJENTIMA (CRM)  
U KULTURI I TURIZMU**

Završni rad

**JMBAG: 446-KT**

**Studijski smjer: Interdisciplinarni studij Kultura i turizam**

**Predmet: Menadžment u kulturi i turizmu**

**Mentor: Dr. sc. Tea Golja**

**Pula, rujan 2015.**



## SADRŽAJ

|   |    |
|---|----|
| UVOD.....   | 1  |
| 1. SPECIFIČNOSTI PRUŽANJA USLUGA U ORGANIZACIJAMA KULTURE I<br>TURIZMA.....                       | 2  |
| 1.1. POJAM „USLUGA“: ZNAČENJE I DEFINICIJA.....   | 2  |
| 1.1.1. SUSTAV USLUŽIVANJA.....  | 3  |
| 1.2. SPECIFIČNOSTI PRUŽANJA USLUGA U ORGANIZACIJAMA KULTURE.....                                  | 5  |
| 1.3. SPECIFIČNOSTI PRUŽANJA USLUGA U ORGANIZACIJAMA TURIZMA.....                                  | 8  |
| 2. UPRAVLJANJE ODNOSOM S KLIJENTIMA.....  | 12 |
| 2.1. KARAKTERISTIKE UPRAVLJANJA ODNOSOM S KLIJENTIMA.....   | 12 |
| 2.2. RAZUMIJEVANJE I PREDVIĐANJE IZBORA KLIJENATA.....  | 15 |
| 2.3. PRISTUP KRAJNJIM POTROŠAČIMA I POSLOVNIM KUPCIMA.....  | 17 |
| 2.3.1. OSOBITOSTI TRŽIŠTA KRAJNJE I POSLOVNE POTROŠNJE.....                                       | 18 |
| 2.3.2. ANALIZA TRŽIŠTA KRAJNJE I POSLOVNE POTROŠNJE.....  | 19 |
| 2.4. RAZVIJANJE STRATEGIJE USPOSTAVLJANJA ODNOSA S KLIJENTIMA.....                                | 22 |
| 2.5. OBLIKOVANJE CRM POSLOVNE STRATEGIJE.....   | 24 |
| 2.6. INFORMACIJSKI SUSTAVI ZA UPRAVLJANJE ODNOSOM S KLIJENTIMA.....                               | 26 |
| 2.7. IMPLEMENTACIJA CRM SUSTAVA.....  | 30 |
| 3. ANALIZA UPRAVLJANJA ODNOSOM S KLIJENTIMA NA ODABRANIM<br>ORGANIZACIJAMA KULTURE I TURIZMA..... | 32 |
| 3.1. ARHEOLOŠKI MUZEJ U ZAGREBU.....  | 32 |
| 3.2. HOTEL ESPLANADE U ZAGREBU.....   | 33 |
| ZAKLJUČAK.....  | 36 |
| SAŽETAK.....  | 38 |

|                                      |    |
|--------------------------------------|----|
| SUMMARY.....                         | 38 |
| LITERATURA.....                      | 40 |
| POPIS SLIKA, TABLICA, GRAFIKONA..... | 42 |

## UVOD

Uslužne djelatnosti danas zauzimaju se veći udio među ostalim poslovnim sektorima, a imaju veliko značenje za organizacije u kulturi i turizmu. Iako su neopipljive prirode, usluge ostavljaju velik utjecaj na korisnika te stvaraju efekt izvrsnog poslovanja. Turizam je strateški jedna od najvažnijih industrija u gospodarstvu, dok usluga predstavlja ključnu sastavnicu turizma. Prvo što će svaki klijent primjetiti, bilo da se radi o organizaciji u kulturi ili u turizmu, je kvaliteta usluge. Stoga je nužno fokus tvrtke okrenuti ka kvaliteti i izvrsnosti usluge jer samo zadovoljan klijent postaje vjeran klijent. Cilj svake tvrtke je klijentima osigurati zadovoljenje njihovih potreba i želja kroz kvalitetne usluge. S obzirom da su zaposlenici u kulturnim organizacijama i organizacijama u turizmu u neprestanom kontaktu s klijentima, potrebno ih je različitim sredstvima motivirati za rad kako bi njihovo pružanje usluge ostalo postojano. Klijenti predstavljaju temelj navedenih organizacija, zbog čega je potrebno uvesti sustav upravljanja odnosom s klijentima kako bi im se organizacije mogle lakše prilagoditi i zadovoljiti ih. Dugotrajnim pripremama i skupljanjem podataka o klijentima tvrtka postaje sve sposobnija za uvođenje poslovne strategije koja se vodi upravljanjem odnosom s klijentima. Nakon oblikovanja takve poslovne strategije te usvajanja potrebnih informacijskih sustava, ovisno o strukturi i cilju organizacije, tvrtka je spremna za implementaciju CRM (*Customer Relationship Management*) sustava. Kada je odnos organizacije prema klijentima personaliziran, klijenti su zadovoljniji i vjerniji, što se očitava u prihodima i uspješnosti poslovanja organizacije.

Cilj ovog rada je istaknuti neophodnost usluga i važnost upravljanja odnosom s klijentima u kulturi i turizmu te proučiti specifičnosti pružanja usluga u organizacijama kulture turizma, kao i karakteristike upravljanja odnosom s klijentima.

# 1. SPECIFIČNOSTI PRUŽANJA USLUGA U ORGANIZACIJAMA KULTURE I TURIZMA

U ovom poglavlju govorit će se o specifičnosti pružanja usluga u organizacijama kulture i turizma kroz uvodnu definiciju pojma „usluga“, što donosi prvo potpoglavlje, te objašnjenja sustava usluživanja u drugom potpoglavlju, nakon čega se pojašnjavaju specifičnosti pružanja usluga u organizacijama kulture i turizma.

## 1.1. POJAM „USLUGA“: ZNAČENJE I DEFINICIJA

Usluge se definiraju kao djela, radnje i procesi koji se izvode za korisnike, no jedinstvene definicije nema iako se naglašava kako nema razlike između efekta usluge i njezinog procesa proizvodnje uzimajući u obzir da proces pružanja usluge može biti vidljiv, a efekti mogu biti kratkotrajni. Između ostalog, usluge mogu u većoj ili manjoj mjeri biti neopipljive prirode, što se uglavnom odvija tijekom interakcije korisnika s osobom koja pruža uslugu kao rješenje problema korisnika.<sup>1</sup>

U osnovi postoje četiri specifičnosti usluga u odnosu na proizvode, a to su: neopipljivost, neodvojivost proizvodnje i potrošnje, heterogenost i kvarljivost. Diferencijacija neopipljivih usluga u uskoj je povezanosti s opipljivosti, a može se postići kroz upravljanje odnosima s klijentima, kroz interijer ili eksterijer, atmosferu i ostale opipljive faktore koji kod korisnika stvaraju utisak koji ih veže za percepciju dobivene usluge. Što je viši stupanj interakcije korisnika i uslužne organizacije, to uslužna organizacija dobiva više na važnosti. Usluga kao predmet razmjene ima tržišnu vrijednost ne samo za onoga tko je nudi, već i za njezina potrošača, tj. korisnika. Tržišna vrijednost ostvariva je samo uz dva uvjeta. Prvi uvjet odnosi se na materijalna sredstva i osoblje uslužnog poduzeća, a drugi na korisnike ili klijente koji iskazuju potrebe i želje, stoga se oni zadovoljavaju kontaktiranjem s uslužnim poduzećem.<sup>2</sup> Potrebno je istaknuti kako vrijednost proizvoda postoji samo kada postoji i usluga. Proizvodnja i potrošnja su neodvojive upravo zbog toga što se usluge prvo prodaju, a

---

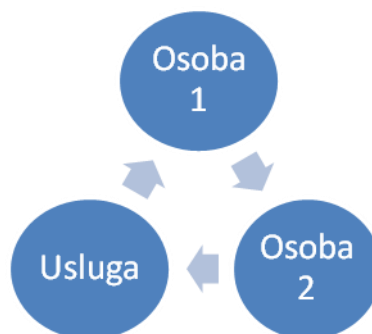
<sup>1</sup> Eiglier, P., Langeard, E. (1999.): *Marketing usluga, Strategija i menadžment*, Vitagraf, Rijeka, str. 14.

<sup>2</sup> Ibid, str. 14., 15.

zatim proizvode te istovremeno troše. Stoga možemo zaključiti da, kako se usluga troši istovremeno sa svojom proizvodnjom, proizvođač usluge mora biti prisutan prilikom same potrošnje usluge. Što se tiče heterogenosti usluge, kvaliteta pružanja usluga može se razlikovati od jednog proizvođača usluge do drugog, što je naročito izraženo kod radno-intenzivnih usluga. Također, usluge su kvarljive jer ih nije moguće skladištiti, a kapacitet i spremnost da se usluga proizvede moraju postojati prije nego što sama transakcija počne. Uz navedene karakteristike usluga često se dodaje i složenost kao jedna od važnih osobina jer su mnoge usluge isporučive samo u „paketu“, za što je vrlo dobar primjer kompleksna turistička usluga.<sup>3</sup> Opipljivi proizvod i neopipljiva usluga ovise jedno o drugom jer je teško zamisliti čist proizvod ili čistu uslugu. Čist proizvod bi podrazumijevao da ono što korisnik ili potrošač dobije ne sadrži elemente usluge, a čista usluga ne bi sadržavala elemente proizvoda, što je nezamislivo. Većina proizvoda uključuje uslugu, dok mnoge uslužne djelatnosti zahtijevaju značajne investicije u kapitalna dobra prije nego što se same usluge mogu početi pružati.

#### 1.1.1. SUSTAV USLUŽIVANJA

S obzirom na međusobni odnos elemenata sustava usluživanja, razlikuju se tri tipa sustava pružanja usluga. Prvi sustav sastoji se od dva osnovna elementa, dvije osobe, dok treći element predstavlja uslugu koja je rezultat interakcije među dvjema osobama (Slika 1.). Prva osoba smatra se korisnikom usluge druge osobe, dok obje osobe zbog razmjene informacija imaju aktivnu ulogu u proizvodnji usluge.



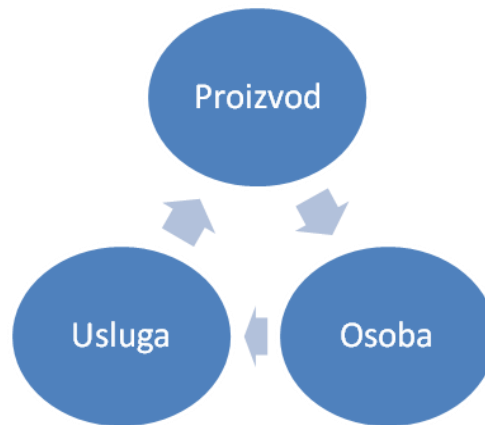
Slika 1. Sustav usluživanja tipa 1

---

<sup>3</sup> Ibid, str. 72., 73.

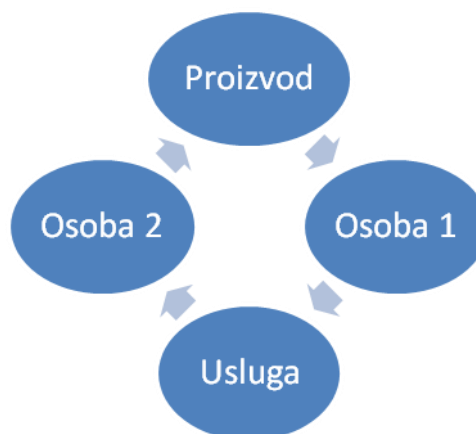


Drugi tip sustava zasniva se na dva osnovna elementa koji se razlikuju od prvog sustava, a riječ je o jednoj osobi i jednom proizvodu (Slika 2.). Rezultat interakcije ta dva elementa stvara uslugu. Specifičnost ovog sustava je isticanje uporabljivosti, tj. potrošnje materijalnog dobra. Također, sva tri elementa sustava su međusobno povezani uzajamnim odnosima.



Slika 2. Sustav usluživanja tipa 2

U trećem tipu sustava kombiniraju se dva prethodna, no nešto je složeniji od njih zbog većeg broja odnosa među elementima, a to su proizvod, usluga, osoba koja ju nudi te osoba koja ju troši (Slika 3).<sup>4</sup> Usluga predstavlja rezultat sustava te se tako definira kao rezultat interakcije između tri osnovna elementa: korisnika, opreme i osoblja za posluživanje, što treba zadovoljiti potrebu korisnika.



Slika 3. Sustav usluživanja tipa 3

---

<sup>4</sup> Ibid, str. 14., 15.

U kontekstu odvijanja uslužnih djelatnosti, kvaliteta je komponenta koja se vrlo često spominje. U svom poslovanju poduzeća raspolažu brojnim podacima i informacijama, no moraju ih na pravi način iskoristiti kako bi poboljšali kvalitetu usluge.<sup>5</sup> Upravo zbog toga neizostavno je razumijevanje klijenata te prepoznavanje njihovih potreba i želja. Kada je riječ o uslužnom poduzeću rijetko se koristi riječ „proizvodnja“, a češće prevladava izraz „eksploatacija“ ili „posluživanje“, što nam govori kako se zapravo radi o upravljanju uslugama, tj. usluživanju. Jedan od najvažnijih elemenata usluživanja su klijenti zbog kojih je potrebno upravljati kvantitativnom i vremenskom priljevom klijenata.<sup>6</sup> To predstavlja najveću odgovornost za menadžera usluživanja. Kako bi uopće bilo moguće pružiti valjane usluge, potrebno je zaposliti uslužno osoblje. Svako uslužno osoblje pripada nekom poduzeću ili uslužnoj organizaciji te svakodnevno komunicira s korisnicima ili javnosti. Definirati uslužno osoblje znači donijeti odluke o zaposlenima koji će biti zaduženi za komuniciranje s korisnicima. S gledišta marketinga, uslužno osoblje predstavlja element koji zauzima ključni položaj jer ono daje posebnu sliku poduzeća u očima korisnika. No, uslužno osoblje ima dvostruku ulogu. S jedne strane, mora izvršavati točno određene poslove, što znači da ima izvršnu ulogu. S druge strane, mora izvršavati te poslove pred očima klijenta, s njegovom pomoći i za njega.<sup>7</sup> Uslužno osoblje je u složenom odnosu s klijentima, što se može nazvati i ulogom povezivanja klijenata te samog poduzeća.

## 1.2. SPECIFIČNOSTI PRUŽANJA USLUGA U ORGANIZACIJAMA KULTURE

Kultura se sastoji od apstraktnih vrijednosti, uvjerenja i percepcije svijeta koji su temelj ljudskog ponašanja i odražavaju se u njihovom ponašanju. Navedene elemente dijele članovi određene društvene zajednice, a njihovo očitovanje stvara ponašanje razumljivo ostalim članovima tog društva.<sup>8</sup> Osim toga, kultura se ne nasljeđuje biološki, već se uči. Od samog početka razvijanja turističkih putovanja, kultura je predstavljala jedan od motiva za odlazak u određenu destinaciju.

---

<sup>5</sup> Horžin, A.M., Martišković, Ž., Severović, K. (2012.): *Upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluga*, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, str. 114.

<sup>6</sup> Eiglier, P., Langeard, E. (1999.): *Marketing usluga, Strategija i menadžment*, Vitagraf, Rijeka, str. 26.

<sup>7</sup> Ibid, str. 44.

<sup>8</sup> www.nakladaslap.com, 2.9.2015.

Organizacija koja postoji kako bi osigurala opći boljitak društva naziva se neprofitna organizacija, a koristi odgovarajuće izvore ili raspoloživost odgovarajućih fizičkih dobara i usluga. Takve organizacije se prema međunarodnoj klasifikaciji razvrstavaju na kulturu i rekreaciju, obrazovanje i znanstvenoistraživačke radove, zdravlje, socijalnu skrb, ljudsku okolinu, religiju, međunarodne aktivnosti, pravnu zaštitu i politiku itd. Osnovni zadaci takvih organizacija su spoznati i zadovoljiti potrebe ciljnih skupina, osmisliti program komunikacije organizacije s okruženjem, osigurati ukupno kvalitetno funkcioniranje organizacije, pospješiti djelovanje i kvalitetnije ostvarivanje misije i ciljeva organizacije te pozitivno utjecati na rješavanje društvenih problema.<sup>9</sup> Kulturne organizacije su uglavnom neprofitne, a njihovi ciljevi su maksimiziranje zarade i prihoda, maksimiziranje broja korisnika, ostvarenje ciljanog broja korisnika, izjednačavanje prihoda i troškova, maksimiziranje budžeta te maksimiziranje samog zadovoljstva zaposlenih. Neprofitnoj organizaciji ključni cilj nije osigurati dobit pojedincu, a ukoliko se dobit ostvari ne distribuira se dioničarima ili članovima organizacije, već se ulaže u buduće aktivnosti. Pojam neprofitne organizacije često se veže uz društvenu odgovornost koja predstavlja brigu za funkcioniranje i prosperitet zajednice. Međutim, djelovanjem neprofitnih organizacija pojavljuju se i problemi među kojima je i neorijentiranost prema korisnicima zbog rijetkog ispitivanja razine zadovoljstva korisnika i neprovođenja akcija kako bi se njihovo zadovoljstvo poboljšalo. Također, informacije o aktivnostima konkurentskih ustanova ne prikupljaju se često, a reagiranje na promjene konkurenata je uglavnom sporo. No, kulturne organizacije mogu biti i profitne uz uvjet da su registrirane kao pravni subjekti. Takve kulturne organizacije ovise o prihodima od prodanih dobara, što mogu biti CD-i, knjige, časopisi, ulaznice, suveniri i sl. Dobiveni profit se ulaže u buduće aktivnosti, kao i profit koji je moguć kod neprofitnih organizacija. Za razliku od profitnih organizacija, neprofitne organizacije imaju organizacijsku strukturu koja se može prilagođavati promjenama, a radnici su u velikom broju volonteri.

Kako bi kulturna organizacija upoznala svoje korisnike te tako znala prilagoditi svoj „proizvod“, može provesti izravna ili neizravna istraživanja. Jedna od najpoznatijih metoda upoznavanja klijenata te poboljšavanja usluga koja se koristi diljem svijeta je gostologija, a omogućava izravno istraživanje klijenata uzimajući u obzir njihove želje i potrebe. Kako bi se prikupili potrebni podaci, intervjuiraju se posjetitelji manifestacija, zabavnih parkova te

---

<sup>9</sup> Antolović, J. (2009.): *Menadžment u kulturi*, Hadrian, Zagreb, str. 22.

muzeja, izrađuju se studije korištenosti i posjeta, provode se ankete putem telefona.<sup>10</sup> Ovim načinom kulturne organizacije mogu saznati tko su korisnici, upoznati njihovu demografiju, želje, ali i mišljenja. Kulturne organizacije odluke donose na temelju aktualnih problema, a ne na temelju razmatranja budućih okolnosti u kojima će organizacija djelovati.

S obzirom da su kulturne potrebe većinom potrebe nematerijalnog i duhovnog tipa, pružanje usluga u kulturi vrlo je specifično. Potrošači ili korisnici kulturnih proizvoda dijele se na apsolutne nekorisnike radi fizičkog ili psihičkog hendikepa, relativne nekorisnike zbog, primjerice, nedostatne kupovne moći ili neinformiranosti o proizvodu, a tu su i stvarni korisnici, tj. aktualni korisnici. Karakteristike korisnika proizvoda kulture znatno se razlikuju od karakteristika potrošača u turizmu, kao i specifičnosti pružanja usluga, uvelike zbog toga što su neprofitne organizacije dio kulture, a profitne organizacije dio turizma. Za korisnike u kulturi teško je ustanoviti njihove potrebe, motive i stavove te vrlo često nisu svjesni intenziteta svojih potreba niti mogućnosti kako ih mogu podmiriti. U kulturi uslužne djelatnosti prevladavaju daleko više od proizvodnih djelatnosti. Usluge se klasificiraju kao proizvod u kulturi, a to može biti rad blagajnika na ulazu u koncertnu dvoranu, rad na organizaciji festivala ili manifestacije, rad u kazalištu, rad s odnosima s korisnicima i sl.<sup>11</sup> Dobro organiziranom uslugom povećava se opća razina kvalitete unutar prodajnog programa. Usluge zajedno s ostalim komponentama kulture čine imidž proizvoda kulture koji predstavlja doživljenu kvalitetu proizvoda kulture od strane pojedinca ili cjelokupne javnosti. S obzirom na to da se distribucija proizvoda kulture može odvijati na različitim mjestima, uslužne djelatnosti u kulturi se razlikuju ovisno o tome radi li se o jednostavnoj distribuciji u kazalištima i galerijama ili o umreženoj distribuciji koja se javlja u, primjerice, knjižarama.

Načini i metode upravljanja kulturnom organizacijom ovise o strukturi i funkcijama organizacije te njenim ciljevima. Buduće strategije kulturnih organizacija trebale bi se usmjeravati na učinkovitost i korisnost, kao i na što efikasnije postizanje poslovne izvrsnosti. Poslovna izvrsnost ovdje predstavlja način na koji organizacija razvija diferenciranu skupinu aktivnosti i sposobnosti kojima se proizvodi generiraju u usluge.<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Žilić, I. (2012.): *Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj*, Veleučilište u Šibeniku, str. 129.

<sup>11</sup> Antolović, J. (2009.): *Menadžment u kulturi*, Hadrian, Zagreb, str. 26.

<sup>12</sup> Žilić, I. (2012.): *Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj*, Veleučilište u Šibeniku, str. 130.

### 1.3. SPECIFIČNOSTI PRUŽANJA USLUGA U ORGANIZACIJAMA TURIZMA

Za razliku od proizvoda u kulturi, turistički proizvod definira se kao objekt razmjene na turističkom tržištu, a njegove sastavnice su atrakcije, receptivni sadržaji, pomoćne usluge te mogućnost slobodnog odabira. Svaki zaposlenik u turističkoj organizaciji mora klijentima biti na raspolaganju cijelo radno vrijeme jer je konstantno u doticaju s njima, a upravo zaposlenikovo pružanje usluga utječe na mišljenja klijenata ovisno o tome ispunjavaju li usluge njihove potrebe. S obzirom da se vrhuncem turističke sezone smatraju ljetni mjeseci, tada je među turističkim djelatnicima najključniji odnos s klijentima koji se u jednoj destinaciji neprestano izmjenjuju. U današnje vrijeme kada je konkurencija sve veća, poduzeća koja su potpuno posvećena kvaliteti usluga imaju samo jednu brigu, a to je profit. Upravo je kvaliteta usluge često skrivena prilika i izvor konkurentske prednosti. Izvrsna usluga predstavlja ključ za povećanje broja klijenata, veću prodaju i profit, a time i temelj za dugoročni poslovni uspjeh. No, kvaliteta usluge u konačnici svakom pojedincu predstavlja nešto drugo. Međutim, kvaliteta usluge opisuje se kao način razmišljanja i rada.

Tvrtke koje žele kontinuirani rast moraju razmišljati o ljudskom faktoru te obraćati pozornost na upravljanje svakim dodirnom zaposlenika s klijentom. Negativne utjecaje na kvalitetu usluge može donositi nedostatak motivacije zaposlenika, stoga je nužno što više motivirati zaposlenike, što će se pozitivno odraziti na njihov način pružanja usluga. Osim toga, moguć je i nedostatak adekvatne edukacije zaposlenika o kvaliteti usluge kao važnom načinu razmišljanja u današnjem poslovnom okruženju te o prodajnim vještinama, što rezultira manjom prodajom i profitom od mogućeg. Jedan od načina provjere kvalitete usluge i načina usluživanja je zapošljivanje tzv. „tajnog kupca“ kojemu je zadatak promotriti ponašanje zaposlenika prema njemu samom.<sup>13</sup> Između ostalog, mjeri se pozdravljanje klijenata, ljubaznost u ophođenju te čekanje na uslugu. Jedna od metoda uspostavljanja vrijednosti za gosta je promatranje gostiju sa stajališta odvjetnika gostiju. Zaposlenici bi kao odvjetnici gostiju iskazali svoju ulogu u odnosima tijekom pružanja usluge s naglaskom na osobnu povezanost s gostima. Primjerice, moguće je zaključiti kako su recepcionari više gostoljubivi i vjerni hotelskim gostima nego menadžeri zbog toga što su oni tijekom dana više

---

<sup>13</sup> www.liderpress.hr, 2.9.2015.

u doticaju s gostima. Konstantna informiranost zaposlenika o gostima uvijek može osigurati visoku kvalitetu usluge.<sup>14</sup>

Usluge u turizmu odnose se na pružanje usluga turističke agencije, turističkog vodiča, turističkog pratitelja, turističkog animatora, turističkog zastupnika te ostalih turističkih djelatnika koji turistima pružaju usluge tijekom njihovog putovanja ili boravka. Međutim, Zakonom o pružanju usluga u turizmu propisano je kako ustanove u kulturi mogu pružati određene turističke usluge. Turistička agencija može pružati sljedeće usluge: organiziranje paket-aranžmana, sklapanje i provedba ugovora o paket-aranžmanu, organiziranje izleta, sklapanje i provedba ugovora o izletu, organiziranje kongresa, posredovanje u sklapanju ugovora o organiziranom putovanju, posredovanje ugostiteljskih usluga, posredovanje usluga prijevoza, organiziranje prihvata i transfera putnika, davanje turističkih obavijesti i promidžbenog materijala, organiziranje i posredovanje u pružanju usluga turističkih vodiča te mnoge druge. No, kako bi turistička agencija bila u mogućnosti pružati usluge, obavezna je imati poslovnicu, odnosno poslovni prostor koji ispunjava uvjete u vezi uređenja i opremljenosti prostora kao i osoblja. Usluge se, osim u poslovnici, mogu pružati i putem interneta, kada internet agencija može pokraj voditelja poslovnice zaposliti najviše još jednu osobu. Cjelokupna usluga znači klijentu ponuditi svaki oblik osiguranja, koristiti prijevozna sredstva u kojima su putnici sigurni te uz sva raspoloživa sredstva klijentu osigurati ispunjenje njegovih želja i potreba. Osim turističke agencije i turistički vodič turistima pruža usluge, ali one koje se odnose na pokazivanja i stručna objašnjenja prirodne baštine, kulturno-povijesnih spomenika i drugih znamenitosti. Turistički vodič usluge može pružati osobno te kao obrtnik ili trgovačko društvo. Kako bi bio u mogućnosti pružati usluge, turistički vodič obavezan je imati poslovnu sposobnost, imati najmanje srednju stručnu spremu, imati položen stručni ispit itd. Nadalje, turistički zastupnik predstavlja fizičku osobu koja u odredištima putovanja zastupa turističku agenciju koja organizira putovanja pred davateljima usluga i klijentima. Turistički zastupnik mora štiti interese i prava putnika i organizatora putovanja kod davatelja usluga, pružati obavještenja i upute putnicima kod izvršenja programa putovanja, u ime i za račun organizatora putovanja za korisnike paket aranžmana pribavljati dodatne usluge predviđene utvrđenim programom putovanja itd.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Žilić, I. (2012.): *Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj*, Veleučilište u Šibeniku, str. 131.

<sup>15</sup> [www.zakon.hr/Zakon-o-pruzanju-usluga-u-turizmu](http://www.zakon.hr/Zakon-o-pruzanju-usluga-u-turizmu), 3.9.2015.

Kako bi se postigao što efikasniji i efektivniji pristup poslovanju, svakom pojedincu, korisniku usluge, pristupa se pojedinačno, uz implementaciju detaljnih razrada poslovnih procesa i organizacijske sheme. Primjenom suvremenih menadžerskih tehnika, poticanjem timskog rada te zajedničkim djelovanjem svih sudionika u procesu dolazi se do inovativnih rješenja za napredak i poboljšanje samog poslovanja, ali se i stvaraju znanja koja daju doprinos organizaciji.<sup>16</sup>

Možemo zaključiti kako su ljubazni zaposlenici privlačni klijentima, a samim zaposlenicima će biti ugodnije na poslu ako su ljubazni prema klijentima. Stoga je potrebno što više motivirati zaposlenike kako bi se stvorilo ugodno okruženje, što odmah utječe na njihovu volju, ali i volju klijenata.<sup>17</sup> Oduševljenje proizvodom ili uslugom te zadovoljstvo korisnika rezultat je poslovne izvrsnosti koja se definira kao izvrsno upravljanje organizacijom uz ostvarivanje željenih rezultata. Kako bi usluga bila postojana i zadovoljavajuća, mora se temeljiti na kvaliteti koja označava discipliniranost i postojanost vodstva, što je podržano od strane upravljanja odnosima s klijentima. Svako poduzeće koje pripada turističkoj grani teži kombinacijom više strategija poslovne izvrsnosti kako bi ostvarili izvrsnu ponudu, ali i ostvarili potpuno zadovoljstvo klijenta. Stoga je potrebno da zaposlenici slijede uslužni proces i pružaju visoko personaliziranu uslugu. Primjerice, zaposlenici hotela mogu napustiti svoje uobičajene poslove za koje su zaduženi kako bi se više posvetili gostima. Osim toga, mnogi hoteli imaju mogućnost dopunjavanja svoje baze podataka o potrebama i zahtjevima gostiju. Kada gost boravi u jednom hotelu određenog lanca hotela, njegove želje, ali i pritužbe, unose se u bazu podataka koja se tada koristi za pružanje visoko personalizirane usluge koja pozitivno utječe na goste. Kao primjer visoko razvijene kvalitete usluga možemo uzeti hotele Ritz-Carlton, čiji bivši potpredsjednik ljudskih resursa, Leonardo Inghilleri, navodi tri tipa usluga koje se pružaju u hotelima: loša usluga, prosječna usluga te iznimna usluga. Ono što dobijemo, a nije nam ispunilo želje, smatra se lošom uslugom. Prosječna usluga odnosi se na ono što dobijemo kada to i tražimo, npr. obrok koji konobar donese nakon narudžbe. Takav tip usluge može biti osrednj ili vrlo dobar, a temelji se na usklađivanju s korisnikovim potrebama. Iznimna usluga, kao što sam naziv govori, odnosi se na nadmašivanje očekivanja korisnika usluge, što znači da zaposlenik ispunjava želje gostiju prije nego što ih oni sami iskažu. Ova vrsta usluge može se postići

---

<sup>16</sup> Horžin, A.M., Martišković, Ž., Severović, K. (2012.): *Upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluga*, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, str. 113.

<sup>17</sup> [www.liderpress.hr](http://www.liderpress.hr), 2.9.2015.

obučavanjem i standardiziranjem hotelskih usluga, ali jednaku važnost ima volja zaposlenika.<sup>18</sup>

Kao što je već rečeno, usluga veće kvalitete je personalizirana usluga, dok je srž takve usluge postignuta interakcija između klijenta i zaposlenika. Usluga može zahtijevati tehničke sposobnosti ili osobnu interakciju između klijenta i zaposlenika koja zahtijeva skladan omjer korisnosti i prijateljskog stava. Cilj svake turističke organizacije je postizanje željene misije kroz zacrtanu strategiju, što može biti visoka konkurentnost, profit, povećanje broja klijenata, vodstvo na tržištu itd. Zbog toga je važno shvatiti osnovne vrijednosti te na njih primjenjivati strategije poslovne izvrsnosti i prilagođavati se klijentima. Ono što klijenti smatraju vrhunskom uslugom jest nadmašivanje njihovih želja i očekivanja. Masovno prilagođavanje klijentima uzrokuje sinkronizirano djelovanje više turističkih poduzeća, npr. hotela, na tržištu svojih proizvoda i usluga, dok u središte stavlja klijenta. Izvrsnost svake turističke organizacije očitava se u diferenciranoj ponudi i drugačijem pristupu klijentima koji rezultira njihovim ponovnim dolaskom.

---

<sup>18</sup> Žilić, I. (2012.): *Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj*, Veleučilište u Šibeniku, str. 127., 128.



## 2. UPRAVLJANJE ODNOSOM S KLIJENTIMA

Drugo poglavlje, upravljanje odnosom s klijentima, ključni je dio rada. Nakon što se karakteristike upravljanja odnosom s klijentima definiraju, u drugom potpoglavlju objašnjavaju se metode razumijevanja i predviđanja izbora klijenata uz odgovarajuće primjere. Treće potpoglavlje predstavlja načine pristupa krajnjim potrošačima i poslovnim kupcima na tržištu, što je važno za razvoj strategije upravljanja odnosom s klijentima. U navedenom potpoglavlju navode se osobitosti i karakteristike analize tržišta krajnje i poslovne potrošnje. Četvrto potpoglavlje pojašnjava kako se strategija uspostavljanja odnosa s klijentima razvija, dok peto potpoglavlje opisuje kako se CRM poslovna strategija oblikuje. Svaka strategija upravljanja odnosa s klijentima sadrži potrebne informacijske sustave koji su detaljnije objašnjeni u šestom potpoglavlju. Posljednje, sedmo potpoglavlje govori o posljednjem koraku uvođenja upravljanja odnosom s klijentima u poslovanje tvrtke, implementaciji.

### 2.1. KARAKTERISTIKE UPRAVLJANJA ODNOSOM S KLIJENTIMA

Razvojem masovne proizvodnje, trgovine i maloprodaje u drugoj polovici 20. stoljeća, osoban odnos između kupaca i prodavača se izgubio. Sve intenzivnijim razvojem informacijske tehnologije te povećanjem mogućnosti skladištenja i upotrebe podataka otvorila se mogućnost vraćanja personaliziranog pristupa klijentima, što postaje ključno pitanje suvremenog poslovanja. Tvrtke su se 1980-ih godina fokusirale na reduciranje troškova, dok 1990-ih godina jačaju programi koji su usmjereni na povećanje vjernosti i zadržavanje klijenata. Upravljanje odnosom s klijentima se može smatrati nastavkom tzv. „preciznog marketinga“ iz 1980-ih godina, umjetnosti spajanja proizvoda ili usluge s potrebom određenog klijenta kako bi prodaja bila sigurna.<sup>19</sup> No, upravljanje odnosima s klijentima se može promatrati i kao upotreba kontakt centara za jedinstven pogled na klijenta bez obzira kojim kanalom komunikacije ili prodaje oni žele komunicirati (osobno, telefonski, internetom, poštom). CRM (engl. *Customer Relationship Management*) je poslovna strategija

---

<sup>19</sup> Müller, J., Srića, V. (2005.): *Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Delfin, Zagreb, str. 101.

koja uključuje selekciju i upravljanje odnosom s klijentima u svrhu optimiranja njihove dugoročne vrijednosti za tvrtku. CRM zahtijeva klijentu usmjerenu poslovnu filozofiju i kulturu tvrtke kao potporu procesima prodaje, marketinga i usluge klijentima.<sup>20</sup>

Ciljevi CRM poslovnog koncepta su: koristiti već postojeće odnose kako bi se povećali prihodi, koristiti integriranu informaciju za izvrsnu uslugu koristeći cjelovitu informaciju o klijentu dobivenu kroz sve kanale interakcije da bi se najbolje zadovoljile njegove potrebe, uvesti prodajne procedure koje osiguravaju konzistentnost u prodaji i odnosu s klijentima, kreirati novu vrijednost za klijente i potaknuti njihovu vjernost te implementirati strategije koje počivaju na proaktivnim rješenjima. Razlikuju se tri faze CRM-a; stjecanje novih klijenata diferencijacijom putem inovacija i pružanja pogodnosti, povećanje profitabilnosti i postojećih klijenata kroz smanjenje troškova i kreiranja pogodnosti kupovine na jednom mjestu te zadržavanje profitabilnih klijenata kroz cijeli životni vijek, što zahtijeva prilagođavanje kroz stalno osluškivanje njihovih potreba i ponudu novih proizvoda ili usluga.<sup>21</sup>

Tijekom izgradnje odnosa s klijentima nužno je analizirati tipologiju klijenta te njegove kupovne navike, nakon čega slijedi analiziranje njegovih preferabilnih kupovnih i uslužnih kanala. Naposljetku ostaje razvoj personaliziranog odnosa prodavača s klijentom. Primjenom CRM-a tvrtkama se otvaraju mnogobrojne mogućnosti za unapređenje poslovanja i primjenu klijentima prilagođenih strategija. Tako se, primjerice, klijenti mogu nagrađivati personaliziranim popustima ili drugim pogodnostima za korištenje tvrtki jeftinijeg i jednostavnijeg kanala za komunikaciju. Osim toga, proizvode i usluge je moguće proaktivno nuditi na temelju prethodnih kupnja klijenata. Također, tvrtke mogu povećati stope kupnje na temelju dinamički personaliziranog sadržaja temeljenog na profilu korisnika internetskih stranica, dok se marketinški trošak može prilagoditi prema klijentu na temelju doživotne vrijednosti klijenata. Nadalje, CRM strategija omogućava analizu obrazaca ponašanja klijenata kako bi se predvidjela njihova sljedeća vjerojatna kupnja, a prodajne provizije i poticaji mogu se prilagoditi prodajnim partnerima na temelju vrijednosti klijenata koje donose.<sup>22</sup> S obzirom da je ključno ostvariti vjernost i povjerenje klijenata, CRM omogućava dodjelu osobnih predstavnika koji razumiju povijest njihova odnosa s tvrtkom i njihove

---

<sup>20</sup> Ibid, str. 102.

<sup>21</sup> Ibid, str. 103.

<sup>22</sup> Ibid, str. 105.

potrebe, npr. menadžera za ključnog klijenta. Jednostavno je uvidjeti sve mogućnosti koje CRM stvara u poboljšanju komunikacije tvrtki sa svojim kupcima.

Upravljanje odnosima s kupcima zajedno s upravljanjem odnosima s dobavljačima ključna je odrednica uspješnosti poslovnih subjekata u novim uvjetima poslovanja. Stvaranje i zadržavanje dobrih odnosa s klijentima osnova je za ostvarivanje konkurentске prednosti i opstanka na tržištu. Poslovni subjekti nastoje zadržati postojeće kupce i osvojiti nove, što znači da je težište na zadržavanju i razvijanju odnosa s postojećim kupcima jer je osvajanje novih kupaca financijski mnogo zahtjevniji zadatak, a rezultati nisu sigurni. Stoga, uvažavajući troškove koji su potrebni za zadržavanje postojećih i pridobivanje novih kupaca poslovni subjekti moraju unaprijediti postojeće pristupe i pronaći nove pomoću kojih će prepoznati i zadovoljiti potrebe postojećih kupaca i ostvarivati potrebnu dobit.<sup>23</sup> Radi toga poslovni subjekti uvode novi pristup temeljen na upravljanju odnosa s kupcima koji je poznat kao CRM.

Upravljanje odnosima s kupcima je poslovna politika usmjerena na privlačenje, prihvaćanje, zadovoljavanje i zadržavanje poslovnih kupaca tijekom njihovog cijelog životnog vijeka. Također, upravljanje odnosima s kupcima se predstavlja kao upravljački pristup kojim poslovni subjekti stvaraju, usmjeravaju i zadržavaju odnose s poslovnim kupcima, čime se, ustvari, ostvaruje kontrola nad ukupnim marketinškim aktivnostima, od plasmana proizvoda do pružanja postprodajnih usluga.<sup>24</sup> Upravljanjem odnosima s kupcima integriraju se djelatnici, procesi i tehnologija, a sve u cilju unapređivanja odnosa s kupcima, prvenstveno s onima koji su najprofitabilniji, tj. imaju najviše financijskih mogućnosti. CRM je ponavljajući proces koji preobražava podatke o kupcima u vjernost kupaca kroz četiri aktivnosti: prikupljanjem podataka od kupaca, analiziranjem podataka prikupljenih od kupaca i identificiranjem ciljanih kupaca, razvojem CRM programa i provođenjem CRM programa.

---

<sup>23</sup> Grbac, B., Meler, M. (2007.): *Znanje o potrošačima, Odrednica stvaranja konkurentске prednosti*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, str. 331.

<sup>24</sup> Ibid, str. 332.

## 2.2. RAZUMIJEVANJE I PREDVIĐANJE IZBORA KLIJENATA

Klijenti se suočavaju s velikim izborom opcija gdje mogu otići jesti ili gdje mogu prenoćiti. Odluke koje donose temelje se na kriteriju koji nije uvijek jasan niti njima, niti turističkim djelatnicima. Klijenti se mogu odlučiti za određeni hotel zbog kvalitete njegovih soba, branda, sadržaja koje pruža, recenzija prošlih gostiju ili su se jednostavno igrom slučaja našli na lokaciji blizu hotela i odlučili tamo ostati. Što se više toga nauči o faktorima na temelju kojih klijenti odabiru jedan od međusobno konkurentskih hotela, to će biti veća mogućnost suočavanja s kriterijima koji utječu na njihove odluke i povećanja popunjenosti hotela. Dva su načina kako saznati kriterije odluka klijenata; jednostavno ih pitati ili provesti eksperimente odvojenih izbora. Uz eksperimente se mogu dobiti potpuni i ispravni odgovori, ali procedura može biti komplicirana.

Nakon provedenog istraživanja o važnosti svojstava hotela kada klijenti traže informacije o njima na internetskim stranicama dobiveni su vrlo slični rezultati za sve dobne skupine. Primjerice, osobe od 18 do 54 godine na internetskim stranicama o informacijama hotela najviše pridaju pažnju fotografijama, lokaciji hotela te sadržajima koje nudi hotel, a i same sobe. Bez konkretnog saznanja o odabirima klijenata, poduzeća često provode tzv. “*spray and pray*” sa svojim ponudama, tj. daju više različitih ponuda u nadi da će barem jedna opstati. Upravo zbog toga tržišta su često puna dobara i usluga koje imaju vrlo malu vrijednost i značaj klijentima. Osim toga, poduzeća se suočavaju s kompleksnim problemima o tome kako iskombinirati dobra i usluge u paket koji će se nuditi na tržištu. Uz mnogo kombinacija ponuda, intuicija ponuđača koja bi mogla pomoći u sastavljanju onoga što potrošači žele nije dovoljna za poslovanje na kompetitivnom tržištu. Međutim, nema sumnje da bi upravo ta intuicija mogla dovesti do inovativnih ideja. Predviđanje odabira klijenata je kompleksno i zahtijeva znanstveni pristup. Jedan od načina znanstvenog pristupanja predviđanju odabira klijenata je DCA (engl. *Discrete choice analysis*) koji je znatno uspješan. Ideju za DCA je predstavio profesor McFadden, dobitnik Nobelove nagrade na području ekonomije 2000. god., a početnu ideju je proširio profesor Louviere. Prije samog predviđanja odabira klijenata, poduzeće mora prvo razumjeti kriterije koje utječu na odabir klijenata, a kako bi se ti kriteriji definirali može se koristiti DCA.<sup>25</sup> Također, potencijalni kriteriji se mogu definirati pomoću pristupa kvalitativnim tržišnim procjenama kao što su intervjui sa

---

<sup>25</sup> Verma, R. (2011.): *Understanding and Predicting Customer Choices*, Cornell University, Ithaca, str. 3.

stručnjacima, grupe s fokusom na klijente, studij slučaja, podaci makroekonomske i mikroekonomske industrije i ostali izvori bogati informacijama, npr. društvene mreže i blogovi. Nakon što se kriteriji definiraju, potrebno je razviti moguće razine realiziranja svakog potencijalnog faktora odluke, npr. što se tiče sadržaja u sobama hotela, moguće je ponuditi različite vrste televizora, razne vrste sadržaja u kupaonicama ili sobu sa ili bez šanka. Prije samog početka istraživanja odluka klijenata potrebno je kritički ocijeniti relevantnost svakog kriterija u procesu odluke klijenata, što znači da je nužno balansirati između kompleksnosti kriterija izbora i stvarnosti koje donosi istraživanje, uključujući trošak i koristi. Nakon toga, potrebno je konstruirati nekoliko realnih scenarija temeljenih na različitim vrijednostima svakog kriterija odluke. Kako bi se istraživanje provelo, svaki ispitanik može odabrati jednu od ponuđenih opcija. Biranjem odgovora ispitanici postupno grade profil koji se temelji na njihovim odlukama, uključujući najpoželjnija i ona najmanje poželjna svojstva proizvoda. Time se razvija statistički model koji predviđa odabir klijenata za određenu svrhu. Razvojem DCA eksperimenta dolazi se do pozicije kada se može dobiti uvid i strategija koja je poželjna s obzirom na rezultate eksperimenta. Dobro formiranim DCA istraživanjem odabiri klijenata se mogu predvidjeti, a ako DCA postane suštinska komponenta menadžerskog donošenja odluka, sposobnost predviđanja tržišnog udjela, spremnost plaćanja klijenata i koliko ponudu smatraju poželjnom je sve veća.<sup>26</sup>

Kod stručnjaka za marketing motivacija i ponašanje klijenata pobuđuje najviše pozornosti. Kod poduzeća koja svoje poslovanje temelje na tome da svaki potrošač mora biti zadovoljan, počinju s istraživanjem i analiziranjem njegovih potreba. Dobro koncipirana marketinška strategija može utjecati na klijenta i njegovo ponašanje, ali uz uvjet da poduzeće ima jasno definiranu sliku svog klijenta. Svaki klijent ima predodžbu o tome na koji način će proizvod ili usluga ispuniti njegova očekivanja i zahtjeve te na osnovi toga on procjenjuje proizvode i usluge. Očekivana vrijednost mora biti u skladu s doživljenom vrijednosti, a upravo to se otkriva praćenjem zadovoljstva klijenata. Rezultatima zadovoljstva klijenata dobiva se slika o tome što i kako ponuditi određenom tržišnom segmentu.

---

<sup>26</sup> Ibid, str. 4.

## 2.3. PRISTUP KRAJNJIM POTROŠAČIMA I POSLOVNIM KUPCIMA

U novim uvjetima poslovanja na tržištu kao imperativ se nameće potreba za uvažavanjem želja i potreba krajnjih potrošača kojima se prodaju usluge ili proizvodi, a upravo takvo uvažavanje predstavlja temelj stvaranja ponude. Kako bi bilo lakše razumjeti ono što se događa u odnosima koji se uspostavljaju s potrošačima neizostavno je znati i uvažiti trendove s kojima je potrebno suočiti se. Oni najznačajniji trendovi vežu se za sve veće isticanje kvalitete, vrijednosti i zadovoljenja potrošača, sve veći naglasak na izgradnji veza i zadržavanju potrošača, na upravljanju poslovnim procesima i integriranju poslovnih funkcija, na globalnom razmišljanju i planiranju lokalnih tržišta, na izravnom i online poslovanju, izgradnji strateških saveza i mreža, pružanju dodatnih usluga, industrije visoke tehnologije te se pridaje sve veća pažnja etičkom ponašanju u poslovanju. Osim toga, značajno je i kretanje od poslovanja koje u fokusu ima izradu i prodaju prema poslovanju koje je fokusirano na prosudbe i reakcije, kretanje od fokusiranja na privlačenje potrošača prema fokusiranju na njihovom zadržavanju, kretanje od težnje za osvajanje tržišnog udjela prema težnji za osvajanjem potrošačkog udjela, kretanje od masovnog marketinga prema prilagođenom marketingu te kretanje od djelovanja na tržištu do djelovanja putem interneta.<sup>27</sup>

Razumijevanje krajnjih potrošača i poslovnih kupaca predstavlja prvi kritični korak za ostvarivanje uspjeha na tržištu. Financijske analize preuzimanja novih potrošača ili kupaca uspoređene s onim koje se odnose na zadržavanje postojećih ukazuju na to kako stjecanje novih može koštati četiri do sedam puta više nego zadržavanje postojećih. Rezultati istraživanja pokazuju kako postoji sedam razloga za preusmjeravanje jednokratnih potrošača ili kupaca u doživotne poslovne partnere, tj. klijente. Primjerice, nije potrebno tražiti nove kupce, prodaja se povećava, tržišna pozicija se jača, povećava se vjernost potrošača, smanjuju se poslovni troškovi, povećava se dobit kao i uživanje te zadovoljstvo svakodnevnog posla.<sup>28</sup> Danas je potrebno obratiti posebnu pozornost na broj izgubljenih potrošača i poduzimati korake njegova smanjenja. Postoje četiri koraka tog procesa; potrebno je definirati i izmjeriti stopu izgubljenih potrošača, zatim raspoznati uzroke gubitka potrošača, izvršiti procjenu gubitka dobiti po izgubljenom potrošaču uvažavajući očekivanu vrijednost tijekom cijelog

---

<sup>27</sup> Grbac, B., Meler, M. (2007.): *Znanje o potrošačima, Odrednica stvaranja konkurentske prednosti*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb, str. 10.

<sup>28</sup> Ibid, str. 10., 11.

životnog vijeka koja bi se ostvarila da potrošač prije toga nije prešao konkurentskoj tvrtki, a naposljetku je potrebno saznati koliko bi koštalo smanjenje stope gubitka potrošača.<sup>29</sup>

### 2.3.1. OSOBITOSTI TRŽIŠTA KRAJNJE I POSLOVNE POTROŠNJE

Mnogi mali i srednji poduzetnički objekti djeluju na tržištu plasirajući proizvode i usluge široke potrošnje. Potrošači na takvom tržištu su fizičke osobe koje nabavljaju proizvode i usluge široke potrošnje za vlastitu uporabu ili nabavljaju proizvode i usluge za potrebe svog kućanstva. Oni su osobe koje troše proizvode ili usluge i nazivaju se „krajnji potrošači“. Poslovanje s takvim potrošačima je vrlo složeno i dinamično jer često mijenjaju svoje ukuse i zahtjeve, što stvara dinamiku i situaciju u kojoj su poduzetnički subjekti prisiljeni kontinuirano ispitivati i provjeravati njihove potrebe i želje. Osim toga, ključno je da se proizvod ili usluga kojom se potrebe i želje mogu zadovoljiti pojavi prije onih konkurentskih te da bude kvalitetniji od onih konkurentskih. Danas je ključno poslovanjem ostvariti konkurentsku prednost na dugoročnoj osnovi. Za ostvarivanje upravo takve konkurentske prednosti potrebno je spoznati osobitosti željenih klijenata, tj. utvrditi koji čimbenici utječu na klijente da se opredijele za jednu od ponuda koje im stoje na raspolaganju. Spoznati krajnje potrošače znači prepoznati njihovo reagiranje tijekom samog procesa kupnje. Potrebno je naći odgovore na određena pitanja kao, recimo, zašto pojedini potrošači reagiraju odmah kada se novi proizvod pojavi na tržištu, a drugi tek nakon što većina potrošača već proba taj proizvod, te kako se ponašaju potrošači kada kupuju proizvod ili uslugu. Jedino je kombinacija znanja o potrebama, željama i ponašanju potrošača temelj za ostvarivanje konkurentske prednosti i uspješno poslovanje.<sup>30</sup>

Razlikuje se mnogo specifičnosti poslovnog tržišta koje se najčešće vežu za strukturu tržišta, prirodu nabavnog centra, vrste odluka koje se donose, specifičnosti nabave i odnosa između prodavača i kupaca te prirode potražnje. Na poslovno tržište plasiraju se razni proizvodi, od sirovina, kao što su ugljen i nafta, do visoko sofisticiranih proizvoda kao što je neka vrsta računalnog programa. Na takvom tržištu prodaju se i proizvodi koje kupuju i krajnji potrošači. Primjerice, hotelske tvrtke vino kupuju kao kupci na poslovnom tržištu, dok

---

<sup>29</sup> Ibid, str. 13.

<sup>30</sup> Ibid, str. 14.

pojedinci u trgovačkim subjektima maloprodaje isto takvo vino kupuju za svoje kućanstvo. Međutim, kupci na poslovnom tržištu u proces kupnje ulaze motivirani isključivo ekonomskim razlozima za razliku od krajnjih potrošača čiji su motivi vezani za zadovoljavanje osobnih želja i potreba. Na poslovnom tržištu transakcije su rizične ako se usporede s kupnjom koju obavlja krajnji potrošač. Rizičnost se veže za činjenicu da se na poslovnom tržištu nabavljaju velike količine proizvoda od sirovina do pomoćnih materijala, za što je potrebno izdvojiti znatna financijska sredstva. Osim toga, rizičnost se veže i za moguće greške oko specifikacije karakteristika proizvoda koji se nabavlja.<sup>31</sup> Tako, recimo, greška o procjeni količine može dovesti do situacije u kojoj je previše kupljeno te se višak mora uskladištiti, što će blokirati financijska sredstva, ili je naručeno nedovoljno, što može dovesti do zastoja u proizvodnji. Odnos između prodavača i kupaca na poslovnom tržištu je obilježen suradnjom te ga karakterizira standardizirani pristup u procesu kupnje.

### 2.3.2. ANALIZA PONAŠANJA KUPACA KRAJNJE I POSLOVNE POTROŠNJE

Marketinški stručnjaci moraju provoditi istraživanja tržišta krajnje potrošnje kako bi otkrili što potiče potrošače na aktivnost na tržištu, koji čimbenici utječu na njihovo ponašanje te koje su moguće reakcije potrošača na određene poslovne strategije. S obzirom na specifičnost istraživačkog područja u istraživanjima potrošača mogu sudjelovati psiholozi, sociolozi, antropolozi, ekonomisti i drugi stručnjaci. Međutim, istraživanje potrošača nije jednostavan čin, već je složen proces koji se odvija u nekoliko faza. Kao osnovne faze procesa istraživanja potrošača na tržištu krajnje potrošnje navode se utvrđivanje problema i definiranje ciljeva istraživanja, prethodno istraživanje, izrada plana istraživanja, prikupljanje podataka, obrada podataka i izrada izvještaja te prezentacija rezultata istraživanja.

Prva faza odnosi se na definiranje problema i utvrđivanje ciljeva istraživanja. Takozvani problem istraživanja se odnosi na pojave vezane uz ponašanje potrošača koje mogu biti od interesa za poslovni subjekt ili od općeg interesa. Istraživanje tržišta je skup proces koji se isplati tek ako je istraživanje dobro osmišljeno i dobro provedeno. Nakon jasno definiranog problema i cilja istraživanja može se prijeći u sljedeću fazu, gdje se provodi

---

<sup>31</sup> Grbac, B., Lončarić, D. (2010.): *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje, Osobitosti, reakcije, izazovi, ograničenja*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 210.



prethodno istraživanje kojim se nastoji detaljno pojasniti problem istraživanja. Prethodno istraživanje je po svojim svojstvima izviđajno ili eksplorativno, što znači da je naglasak stavljen na generiranje ideja i dobivanje uvida u problem. U ovoj fazi se analiziraju sekundarni podaci, ali se i primjenjuju metode istraživanja na manjim uzorcima potrošača. Sekundarnim podacima se nazivaju oni podaci koji su već prikupljeni u neku drugu svrhu, a objavljeni su u različitim izvorima kao što su Statistički ljetopis ili priopćenja Državnog zavoda za statistiku, izvješća s raznih znanstvenih i stručnih skupova, izvješća Gospodarske komore itd. Upravo takvo istraživanje kojim se analiziraju sekundarni podaci naziva se istraživanje za stolom (engl. *desk research*). Nakon prethodnog istraživanja dolazi faza izrade plana istraživanja u kojoj se provode detaljne pripreme za istraživanje na terenu (engl. *field research*), čime se prikupljaju primarni podaci karakteristični za specifičan problem istraživanja. Rezultat ove faze istraživanja je plan istraživanja koji odgovara na pitanja: tko, kada, gdje, koliko i kako će se izvršiti istraživanje.<sup>32</sup> Dakle, postoji više različitih metoda istraživanja tržišta krajnjih potrošača, a svaka od njih ima svoje prednosti i nedostatke, stoga istraživač mora izabrati najprimjereniju metodu koja će mu poslužiti za rješenje problema. Metode prikupljanja podataka na tržištu krajnje potrošnje, s obzirom na vrstu istraživanja, dijele se na metode kvalitativnog istraživanja, gdje spada dubinski intervju, fokus grupe, projektivne tehnike i analiza metafora, te metode kvantitativnog istraživanja, gdje spada promatranje, ispitivanje te eksperiment. Dubinski intervju predstavlja dulji nestrukturirani razgovor između ispitivača i ispitanika u kojemu dolazi do spoznaja koje se odnose na motivaciju, emocije, misli i stavove ispitanika prema predmetu istraživanja, dok su ispitanici odabrani prema svojim obilježjima koja odgovaraju ciljnom tržištu tvrtke. Nadalje, fokus grupa se sastoji od osam do dvanaest ispitanika koji sudjeluju u slobodnom razgovoru o određenoj temi, a predstavlja jednu od najčešće korištenih metoda u izviđajnim istraživanjima. Tu su i projektivne tehnike koje predstavljaju skupinu metoda koje služe za otkrivanje skrivenih motiva potrošača, a temelje se na pretpostavci da na doživljaj stvarnosti i reakcije potrošača utječu njihove skrivene misli i osjećaji, odnosno da su njihove reakcije projekcija njihovih unutarnjih psiholoških procesa. Projektivnim se tehnikama prikupljaju kvalitativni podaci verbalnim ili slikovnim podražajima s ciljem poticanja ispitanika na iznošenje vlastitih potreba, želja i emocija. Analiza metafora zasniva se na upotrebi neverbalnih sredstava, kao što su zvukovi ili slike, kako bi se ispitanike potaknulo na iznošenje osjećaja i stavova prema nekom objektu. Što se tiče prikupljanja kvantitativnih

---

<sup>32</sup> Ibid, str. 27.

podataka koji su pogodni za statističke analize, postoje metode promatranja, ispitivanja i eksperiment. Metoda promatranja korisna je za utvrđivanje raširenosti ili učestalosti neke pojave, a predmet promatranja su uglavnom potrošači i njihovo ponašanje na koje utječu razni čimbenici. Međutim, osoba koju se promatra ne smije uočiti da je promatrana kako bi se osigurala spontanost. No, najučestalija metoda za prikupljanje podataka o činjenicama, mišljenjima, stavovima i motivima ponašanja potrošača je metoda ispitivanja.<sup>33</sup> Tada se istraživači koriste različitim tehnikama od kojih su najznačajnije osobno ispitivanje, ispitivanje telefonom, dopisno ispitivanje i ispitivanje putem interneta. Svaka od navedenih tehnika ima svoje prednosti, ali i nedostatke. Na primjer, prednost eksperimentalne metode prije promatranja i ispitivanja je mogućnost utvrđivanja odnosa uzroka i posljedica. Nakon sastavljanja plana istraživanja pristupa se četvrtoj fazi procesa istraživanja tržišta, prikupljanju primarnih ili sekundarnih podataka. Primarni podaci su oni podaci koji se prvi put prikupljaju sa svrhom rješavanja određenog problema, a prikupljaju se već navedenim metodama. Sekundarni podaci, kao što je već rečeno, predstavljaju postojeće podatke koji su prethodno prikupljeni s nekom drugom svrhom. Peta faza odnosi se na obradu i izradu izvještaja. Nakon što su podaci prikupljeni, pripremaju se za analizu. Ako je riječ o kvalitativnom istraživanju, tada sam istraživač vrši analizu prikupljenih odgovora, a ako je riječ o kvantitativnom istraživanju, podatke je potrebno pripremiti za unošenje u bazu podataka i statističku analizu. Za obradu podataka koriste se različiti statistički programski paketi, kao što su *Statistical Package for Social Science (SPSS)*, *Statistica* i drugi. Posljednja faza procesa je prezentacija rezultata, gdje se izvještaj podnosi naručitelju te se prezentiraju rezultati istraživanja. Iako je ova faza posljednja u procesu, ona ne označava kraj aktivnosti poslovnog subjekta vezanih uz istraživanje potrošača, već bi trebala biti poticaj za provođenje aktivnosti radi kojih je istraživanje i organizirano.<sup>34</sup>

Procesi kupnje se na poslovnom tržištu razlikuju po značenju, energiji koja se ulaže u njihovo provođenje te broju djelatnika koji su uključeni u njihovu pripremu i zaključivanje. Za realizaciju jednih procesa kupnje potrebno je uložiti više napora u odnosu na druge, a rezultat toga su različite kupovne situacije. U samom procesu kupnje najveći dio vremena troši se na traženje informacija i ocjenu alternativa vezanih za proizvod. Što je proizvod koji se kupuje skuplji, složeniji ili važniji za daljnje odvijanje poslovanja, to se traženju informacija o karakteristikama proizvoda i dobavljača posvećuje veća pozornost, što iziskuje

---

<sup>33</sup> Ibid, str. 30.

<sup>34</sup> Ibid, str. 42.

više vremena i napora. No, razlikuju se tri kupovne situacije, a to su kupnje koje se ponavljaju, modificirane kupnje i nove kupnje.<sup>35</sup> Na primjer, ako se promatraju dimenzije stari ili novi dobavljač te stari ili novi proizvod, tada se kupnje koje se ponavljaju vežu za karakteristike starog dobavljača i starog proizvoda, dok je najviše nepoznanica vezano za kupnju novog proizvoda od novog dobavljača. Osim toga, proces kupnje poslovnih kupaca je dinamičan jer obuhvaća interakciju više djelatnika i odnose tih djelatnika s dobavljačima. Proces kupnje je jednom složeniji, a drugi put jednostavniji te obuhvaća više faza kroz koje prolaze poslovni kupci, a to su: prepoznavanje problema, definiranje obilježja potrebnog proizvoda, opis obilježja proizvoda, traženje i vrednovanje potencijalnih izvora, pribavljanje ponuda, vrednovanje ponuda i dobavljača, odabiranje postupka narudžbe i vrednovanje karakteristika proizvoda i dobavljača.<sup>36</sup> Kupovni proces na poslovnom tržištu započinje prepoznavanjem problema, tj. potreba za određenim proizvodom, nakon kojeg dolazi do traženja potrebnih informacija o karakteristikama proizvoda, o potencijalnim dobavljačima te o ponudama dobavljača. Nakon prikupljanja informacija moguće je ocijeniti alternativu za proizvode i dobavljače, a zatim izabrati proizvode i dobavljače te njihovu cijenu.

#### 2.4. RAZVIJANJE STRATEGIJE USPOSTAVLJANJA ODNOSA S KLIJENTIMA

Razvijanje i primjena širokog raspona interpersonalnih vještina potrebnih u današnjem složenom prodajnom okruženju može predstavljati izazov za svakog prodavača. Međutim, postoje mnogi oblici inteligencije koji utječu na postupke tijekom života svakog pojedinca. Primjerice, emocionalna inteligencija odnosi se na sposobnost nadzora nad vlastitim i tuđim osjećajima u svrhu poticanja samih osoba te upravljanja emocijama unutar pojedinačne osobe i među više njih. Osobe koje imaju visoku emocionalnu inteligenciju posjeduju mnoge kvalitete koje su potrebne u poslu kao što je prodaja, samopouzdanje, pouzdanost, prilagodljivost, optimizam, empatiju te dobro razvijene socijalne vještine. U većini poslovnih zanimanja daleko se bolje može predvidjeti uspjeh ako se uzme u obzir emocionalna inteligencija. Prodavači koji se osjećaju profesionalno odgovornima za stvaranje što je moguće veće vrijednosti kupcima pokazuju više energije, viši stupanj radne etičnosti i

---

<sup>35</sup> Ibid, str. 290.

<sup>36</sup> Ibid, str. 302.

izraženiju želju da od kupaca traže donošenje odluka.<sup>37</sup> U današnje informacijsko doba način na koji prodavači uspostavljaju i izgrađuju odnose te upravljaju njima predstavlja ključ uspjeha. Naime, u gospodarstvu koje se temelji na informacijama poslovanje se definira prema odnosima s kupcem, a uspjeh u prodaji ovisi o dodanoj vrijednosti. Prodaja s dodanom vrijednošću definira se kao niz kreativnih mogućnosti u prodajnome procesu čija je svrha obogatiti kupčevo iskustvo.<sup>38</sup> Kupci dodanu vrijednost primjećuju kada se u odnosu s prodavačem osjećaju ugodno, a zahvaljujući uspostavljenom dobrom odnosu kupci znaju da će, ako se javi neka vrsta poteškoće, ipak dobiti nepristrano rješenje. Dobar odnos između prodavača i kupca otvara slobodniji komunikacijski kanal u vezi pitanja koja bi se mogla pokrenuti za vrijeme svakog koraka prodajnog procesa. Navedene karakteristike prodavaču daju prednost u odnosu na konkurenciju koja postaje sve važnija jer se današnja ponuda temelji na sličnim proizvodima i sličnim cijenama. Uspostavljanje i održavanje odnosa partnerskog tipa ne samo unutar poduzeća, već i s kupcima, iznimno je važan dio prodaje. Zaposlenici u prodaji uspostavljaju snažne odnose s četiri kategorije ljudi, a to su klijenti, sekundarni donositelji odluka, pomoćno osoblje u tvrtki te menadžeri. Kao što je već rečeno, najvažniji ključ uspjeha u prodaji je sposobnost uspostavljanja radnih odnosa s klijentima pri čemu se s vremenom uzajamna podrška, povjerenje i ciljevi njeguju. Prodavači su osobe koje održavaju konstantni kontakt sa svojim klijentima i razvijaju čvrste poslovne odnose utemeljene na uzajamnom povjerenju te su u mogućnosti povećati prodajnu učinkovitost. Sekundarni donositelji odluka odnose se na osobe koje rade s kupcima, npr. recepcionar ili tajnica, koje često olakšaju sastanak s mogućim klijentom. Interno održavanje odnosa ključan je aspekt prodaje, stoga je važno izgraditi odnos s pomoćnim osobljem u tvrtki. Pomoćno osoblje uključuje osobe koje rade na istraživanju tržišta, kreditiranju, izobrazbi ili otpremi. Prvi kontakt između zaposlenika i klijenta vrlo je važan jer oni tijekom prvih nekoliko minuta, ili čak sekundi, jedan o drugome stvaraju dojmove koji mogu olakšati ili otežati prodajni poziv.<sup>39</sup> Svaki prodavač projicira sliku na klijenta koja utječe na njegov stav prema prodavaču. Slika koja se projicira ukupni je zbroj mnogih verbalnih i neverbalnih znakova.

Razvojem strategije poslovni subjekt se susreće s potrebom da razvoj uspješnih odnosa s klijentima ugradi u poslovne strategije i strategije odnosa s klijentima. Elemente za realnu procjenu platforme na kojoj će se razvijati strategija CRM i generirati preporuke za

---

<sup>37</sup> Manning, G., Reece, B. (2008.): *Suvremena prodaja, Stvaranje vrijednosti za kupca, Zagrebačka škola ekonomije i managementa*, Mate, Zagreb, str. 54.

<sup>38</sup> Ibid, str. 56.

<sup>39</sup> Ibid, str. 62.

razvoj osigurat će analiza poslovne strategije.<sup>40</sup> Poslovni subjekt utvrđuje svoju viziju poslovanja te procjenjuje svoje snage i slabosti, tj. utvrđuje svoju kompetitivnost uvažavajući snage, ali i slabosti iz okruženja. Osim toga, poslovni subjekt se mora suočiti s odlukama vezanim za strategije prema klijentima, tj. koje klijente želi osvojiti, a koje želi zadržati na duži period. Drugi proces, stvaranje vrijednosti, je u interakciji s prvim procesom, razvojem strategije. Ovdje se usmjerenja iz poslovne strategije i strategije prema klijentima pretvaraju u programe djelovanja, gdje se proces stvaranja vrijednosti sastoji od tri ključna elementa: koje vrijednosti klijenti ostvaruju, koje vrijednosti poslovni subjekt dobiva od svojih klijenata te koja je doživotna vrijednost odabranih klijenata. One vrijednosti koje klijenti ostvaruju kroz suradnju s poslovnim subjektom veže se uz ponudu koja pokraj proizvoda obuhvaća preprodajne i postprodajne usluge koje prate sam proizvod.<sup>41</sup> Stoga je cilj stvoriti takvu ponudu koja je prihvatljivija i vrijednija od ponude konkurenata. Vrijednosti koje poslovni subjekt ostvari u procesu razmjene i suradnje s klijentima se ocjenjuju na temelju troškova pridobivanja novih kupaca i troškova zadržavanja starih kupaca.

Može se zaključiti kako dinamičnost okruženja utječe na promjene u poslovanju. Sudionici na tržištu moraju se prilagođavati promjenama žele li opstati na tržištu te žele li zadržati svoju konkurentnost i svoje klijente. Promjenama dolazi do razvoja novih odnosa na tržištu, ali i modifikacija ponašanja klijenata. U budućnosti će središte interesa biti zadržavanje postojećih klijenata zbog čega se potiče pristup kojim se poslovni subjekt razvija na temeljima upravljanja dobavljačima i upravljanja odnosom s klijentima. Upravo se na taj način osigurava usklađivanje interesa svih zainteresiranih u procesu stvaranja vrijednosti.

## 2.5. OBLIKOVANJE CRM POSLOVNE STRATEGIJE

Tvrtke tijekom svog razvoja fokus poslovanja često odmiču od klijenata, dok se koncentriraju na unutarnje procese, proizvode i usluge. Stoga se stvara potreba za upravljanjem odnosima s klijentima, što pomaže centar gravitacije poslovanja i poslovnog razmišljanja premjestiti bliže klijentima. Tijekom životnog ciklusa tvrtke pojavljuju se tri faze te se u svakoj od njih centar gravitacije premješta. U poduzetničkoj fazi centar gravitacije

---

<sup>40</sup> Grbac, B., Lončarić, D. (2010.): *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje, Osobitosti, reakcije, izazovi, ograničenja*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 331.

<sup>41</sup> Ibid, str. 75.

orijentira se prema klijentima, u fazi rasta nalazi se između unutarnjih procesa i klijenata, dok se u fazi uspjeha ili zrelosti centar gravitacije orijentira prema unutarnjim procesima tvrtke. Definiranje CRM strategije je zadatak kojim se centar gravitacije i fokus poslovanja tvrtke ponovno vraća na klijente, što znači da se više pažnje pridaje željama i potrebama klijenata. No, bitna je razlika između CRM poslovne strategije i klasične marketinške strategije temeljene na tradicionalnim marketinškim alatima. Zadovoljniji klijenti zbog kvalitetnijeg zadovoljavanja svojih potreba povećavaju kupnje i vjernost proizvodima i uslugama tvrtke koja je sposobna prepoznati i odgovoriti na njihove želje i potrebe. Na taj se način tvrtka bori za udio kod klijenta umjesto za tržišni udio, što se može očitati u postotnom udjelu koji ta tvrtka ima u kupnjama određenog klijenta.<sup>42</sup> Dodatnim zadovoljenjem svojih klijenata tvrtka se usmjerava na maksimiziranje doživotne vrijednosti klijenata za tvrtku, što je osnova svake uspješne CRM poslovne strategije.

Između ostalog, internet je brojnim industrijama donio mogućnost efikasne individualne interakcije s klijentima zbog čega je omogućena veća personalizacija i interakcija između tvrtke i klijenata, što rezultira kvalitetnijim odnosom s klijentima, dok tada tvrtka može bolje odgovoriti na njihove želje i potrebe. U poslovanju svake tvrtke vidljivo je kako način komunikacije s klijentima te dominirajuća marketinška strategija prema klijentima ovise o razini povezanosti klijenata s tvrtkinim proizvodom ili pak uslugom, kao i potrebom za prilagodbom ponude klijentima. Time se pojavljuje više konverzacijskih stilova s klijentima te pripadajuće dominantne strategije. Postoje klasične marketinške push i pull strategije u slučajevima kada nema potrebe za prilagodbom proizvoda i usluga individualnim klijentima, a za razliku od klasičnih strategija tu su konverzacijski i responzivni CRM koji se temelje na interaktivnim kontakt centrima, integriranim povratnim informacijama, programima vjernosti te centrima za odgovor klijentima.<sup>43</sup> No, tvrtke mogu napraviti iskorak iz navedenih obrazaca ponašanja koji su uvjetovani emotivnom povezanosti između klijenta i tvrtkinih proizvoda i usluga ili tehnološkim mogućnostima tvrtke.

Kako bi se dugoročna CRM strategija tvrtke uspješno formulirala, nužno je uzeti u obzir cjelokupnu strategiju poslovanja tvrtke te u skladu s njom oblikovati i potpurnu CRM strategiju koja podržava temeljne zacrtane ciljeve u poslovanju tvrtke. Između ostalog, CRM strategija smatra se jednim od dobrih načina postizanja diferencijacije na tržištu i bijega od

---

<sup>42</sup> Müller, J., Srića, V. (2005.): *Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Delfin, Zagreb, str. 106.

<sup>43</sup> Ibid, str. 109.

tržišne utakmice koja se isključivo temelji na cijeni. U današnje vrijeme konkurencija je pojačana u gotovo svim industrijskim granama te donosi veliki pritisak na profite, dok klijenti postaju sve zahtjevniji. Potpuno prilagođena ponuda željama klijenata osigurava mogućnost konkurentnosti tvrtke uz istodobno visoku razinu profitabilnosti ponuđenog proizvoda ili usluge tvrtke. Promatrajući vodeće svjetske tvrtke koje pokazuju zavidnu razinu orijentacije prema klijentima, prepoznaje se pet osnovnih CRM strategija koje tvrtka može provoditi u svrhu postizanja diferencijacije i konkurentnosti na tržištu. Strategija „ključ u ruke“ temelji se na ponudi rješenja umjesto proizvoda, a tu je i ponuda superiorne usluge, konzistentne kroz sve kanale prema klijentu. Također, moguće je provoditi strategiju ponude potpuno klijentu prilagođenih proizvoda ili usluga, rješavanja klijentovih problema umjesto klasičnog procesa prodaje te strategija izgradnje suvremenog kontakt centra koji omogućuje efikasno komuniciranje s klijentima, a time i stvaranje organizacijskog znanja o klijentima.<sup>44</sup> Kako bi se bilo koja CRM strategija uspješno implementirala, ključna je snažna potpora top menadžmenta tvrtke koji mora čvrsto stati iza ciljeva implementacije CRM-a i dosta se angažirati na njihovu provođenju. Implementacija CRM strategije ne može biti usputna ili samo jedna od inicijativa tvrtke, već mora biti centralna i najvažnija poslovna inicijativa tvrtke na kojoj su aktivno angažirani najvažniji kadrovi u tvrtki, uključujući i sam top menadžment koji daje svoje sponzorstvo implementaciji i stalno komunicira značaj snažne orijentacije poslovanja tvrtke ka klijentima i superiornom zadovoljenju njihovih želja i potreba.

## 2.6. INFORMACIJSKI SUSTAVI ZA UPRAVLJANJE ODNOSOM S KLIJENTIMA

Informacijska tehnologija predstavlja ključni faktor poslovnih procesa koji omogućava pretvaranje CRM strategije u konkretne poslovne rezultate bez kojeg CRM strategija ne bi bila provediva na isplativ način. U osnovi, CRM je strategija poslovanja tvrtke, a CRM tehnologija predstavlja sredstvo za ostvarenje te strategije bez kojeg cjelokupan klijentu usmjeren pristup ne bi bio moguć. Međutim, informacijski sustavi za CRM variraju od jednostavnijih rješenja koja pokrivaju samo jednu funkciju poslovanja, do kompleksnijih rješenja za velike korporacije, čija implementacija iziskuje veća financijska sredstva. CRM tehnološko rješenje sastoji se od tri glavna dijela; operativnog, analitičkog i kolaborativnog,

---

<sup>44</sup> Ibid, str. 114.

pri čemu operativni i analitički dijelovi predstavljaju temeljne gradivne elemente sustava u kojem je operativni CRM zadužen za svakodnevnu operativnu komunikaciju s klijentima, dok je analitički CRM glavni dio cijelog sustava zadužen za analizu prikupljenih podataka iz operativnog dijela te za generiranje odluka i strategija na temelju rezultata analiza. Operativni CRM predstavlja jedinstveni izvor informacija o klijentima koji podržava prodajne, marketinške i uslužne procese kroz razne kanale kontakata s klijentima. Analitički CRM predstavlja evaluaciju i analizu informacija o klijentima radi utvrđivanja vrijednosti klijenata i donošenja inteligentnih poslovnih odluka koje trebaju poboljšati odnos između klijenata i tvrtke, dok se kolaborativni CRM odnosi na upravljanje komunikacijom s klijentima kroz niz medija i komunikacijskih kanala te omogućuje interakciju između tvrtke i njezinih klijenata, partnera i dobavljača.<sup>45</sup>

No, u svojoj komunikaciji s tvrtkom klijent primjećuje samo kolaborativni CRM koji se odnosi na fizičke poslovnice, telefonske kontakte, elektroničku poštu te komunikaciju putem interneta. Operativni i analitički CRM predstavljaju unutarnju organizaciju tvrtke koja je sposobna odgovoriti na potrebe klijenata. Ključni dio operativnog CRM-a je integracija s drugim informacijskim sustavima tvrtke i mogućnost razmjene podataka. Takva integracija donosi kontrolu odnosa s klijentom iz jednog izvora, od identifikacije potencijalnog klijenta, do kontrole statusa narudžbe. Međutim, takva vrsta integracije komplicirana je u tvrtkama s velikim brojem zastarjelih aplikacija kojima nije moguće postići automatsku razmjenu podataka. Analitički CRM bavi se prikupljanjem, skladištenjem, procesiranjem, interpretiranjem i izvještavanjem o podacima o klijentima te se naziva i poslovnom inteligencijom CRM sustava. Bitna karakteristika kod tih aplikacija je korištenje brojnih algoritama i procedura za njihovu interpretaciju na željeni način i za potrebnu svrhu. Nadalje, kolaborativni CRM sastoji se od upravljanja odnosom s partnerima i dobavljačima te kontaktnog centra, što su sve CRM funkcije koje osiguravaju interakcije s vanjskim subjektima.<sup>46</sup> On predstavlja komunikacijski kanal prema van i koordinacijsku mrežu kontakata tvrtke kroz sve moguće kanale komunikacije, dok kontakti predstavljaju osnovu za analizu putem analitičkog CRM-a. Cjelokupni CRM sustav mora ispunjavati tehničke zahtjeve koji osiguravaju tehnologiju koja je u skladu s očekivanjima i poslovnim potrebama tvrtke.

---

<sup>45</sup> Ibid, str. 127.

<sup>46</sup> Ibid, str. 132.



Tehnički zahtjevi od informacijskih sustava za upravljanje odnosima s klijentima uključuju zahtjeve integracije i povezivanja, zahtjeve za procesiranjem i performansama, zahtjeve sigurnosti, zahtjeve izvješćivanja, zahtjeve za korištenje sustava, funkcionalnost sustava, zahtjeve performansi sustava, zahtjeve dostupnosti te potporu i nadogradnju. Zahtjevi integracije i povezivanja odnose se na sposobnost sustava da se integrira u tvrtkinu specifičnu tehnološku infrastrukturu kroz hardver, softver i mrežne aspekte sustava. Integracijski zahtjevi mogu uključivati podršku klijentovom Windows OS, sposobnost CRM proizvoda da interaktivno komunicira s tvrtkinim postojećim bazama podataka, mogućnost integracije s drugim aplikacijama, mogućnost potpore usluge predstavnicima u upravljanju pozivima i internetskim razgovorom uživo, mogućnost proširenja ponude itd. Zahtjevi za procesiranjem i performansama indiciraju sposobnost proizvoda da podržava i kontrolira potrebne operacije, što su, primjerice, broj transakcija koji sustav može podržavati, volumen podataka koji sustav može podržavati, sinkronizacijska strategija, podrška podacima i sistemskoj *back up* podršci itd. Također, zahtjevi sigurnosti omogućuju sustavu da limitira pristup korisnicima prateći podatke o korištenju i pristupu po svakom korisniku, definirajući dozvolu pristupa o svakom korisniku, upravljajući korištenjem sustava na individualnoj razini, na razini odjela te na razini cijelog CRM sustava i sl. Što se tiče zahtjeva izvješćivanja, oni donose mogućnost sustavu da pruži informacije koje zahtijevaju njegovi korisnici, npr. mogućnost distribucije ranije formatiranih izvještaja krajnjim korisnicima, mogućnost izrade ad hoc izvješća za krajnje korisnike te mogućnost kreiranja lokalnih izvješća za krajnje korisnike. Zahtjevi za korištenje sustava omogućuju krajnjim korisnicima da jednostavno i intuitivno obavljaju potrebne zadatke.<sup>47</sup> Ovdje spada mogućnost za krajnje korisnike da jednostavno pristupe ostalim korporativnim sustavima kroz zajednički CRM portal, mogućnost prilagodbe ekrana za online pomoć putem specifičnih potrebnih informacija o aplikaciji te, između ostalog, mogućnost jednostavnog prikazivanja grafike, slika i fotografija. Funkcionalnost sustava odnosi se na načine na koje sustav osigurava određenu zahtijevanu funkcionalnost, a to može biti mogućnost upravljanja radnim tijekom uključujući i potporu te automatizaciju korisnički definiranog radnog tijeka, sustav odgovora na e-mail poruke s usmjeravanjem dobivenih poruka određenim predstavnicima usluga klijenata i sl. Dok se zahtjevi performansi sustava odnose na prihvatljivo vrijeme odgovora klijentima i korisnicima, zahtjevi dostupnosti se bave indiciranjem prihvatljive razine dostupnosti sustava za korištenjem, što se odnosi na poštivanje različitih vremenskih zona, dostupnost internetskih stranica te samodijagnostička

---

<sup>47</sup> Ibid, str. 134.

sredstva koja mogu alarmirati sustav za administratore u spornoj situaciji. Potpora i nadogradnja nudi potporu dobavljača softvera te mogućnost naknadne nadogradnje sustava.

Među najznačajnijim proizvođačima CRM softvera su Sibel Systems, People Soft/Vantive, Nortel/Clarify, Oracle, Microstrategy te SAP. Sibel System je ključna tvrtka za razvoj CRM-a zbog toga što je zaslužna za ono što CRM danas predstavlja, globalnu industriju koja je vrijedna više milijardi američkih dolara. Softversko rješenje Sibel Systema pokriva sve aspekte CRM-a i vodeće je tržišnim udjelom na CRM tržištu, dok se percipira kao tvrtka koja daje uslugu potpore elektroničkom poslovanju. Drugi svjetski proizvođač ERP softvera je 2000. god. kupio CRM tvrtku Vantive, a danas nudi integrirana rješenja koja sadrže elemente oba sustava. Njihova ideja je, također, davanje pune potpore svim aspektima poslovanja u elektroničkom obliku. Vjerojatno najširi spektar softverskih aplikacija na tržištu (baze podataka, ERP i sl.) nudi Oracle te svoju poziciju koristi kako bi ponudio cjelovitija i integriranija rješenja nego što to može ponuditi njegova konkurencija. Osim kupnje softverskog CRM paketa, postoje još dva moguća načina implementacije CRM sustava, a to su razvoj vlastitog *in-house* razvijenog CRM sustava te iznajmljivanje CRM funkcionalnosti od neke za to specijalizirane uslužne tvrtke (ASP - Application Service Providera).<sup>48</sup> Neke se tvrtke odlučuju na implementaciju vlastitog CRM rješenja zbog potrebe za određenom specifičnom CRM funkcijom koja ne postoji u određenom trenutku na tržištu u sličnom obliku, zbog preskupog rješenja koje je u ponudi na tržištu, zbog prespecijalizirane kombinacije funkcija koju tvrtka želi postići i sl. No, ASP rješenja mogu biti korisna rješenja posebice za manje tvrtke koje ne raspolažu velikim budžetima niti su tehnički dovoljno napredne za velike implementacijske projekte.

Upravljanje odnosima s klijentima odnosi se na prakse, strategije i tehnologije koje poduzeća koriste kako bi bilo lakše upravljati i analizirati interakcije klijenata i podatke tijekom životnog ciklusa klijenata. Cilj upravljanja odnosa s klijentima je poboljšati poslovne veze s klijentima, zadržati postojeće klijente te povećati prodaju. CRM sustavi su konstruirani tako da najjednostavnije prikupe informacije o klijentima te omogućavaju kontakt između poduzeća i klijenta, što znači da sadržava internetsku stranicu poduzeća, broj telefona, mogućnost direktnog slanja elektroničke pošte, društvene mreže i sl. Također, CRM sustavi mogu ponuditi detaljne informacije o osobnim podacima klijenata, njihovim prethodnim kupovinama, prioritetima te problemima. CRM softver unosi informacije i dokumente

---

<sup>48</sup> Ibid, str. 135.

klijenata u jedinstvenu CRM bazu podataka kako bi im poslovni partneri mogli lakše pristupiti i upravljati njima. Osim toga, CRM softver uključuje različite zabilježene interakcije klijenata preko, primjerice, elektroničke pošte, telefonskih poziva te društvenih mreža, ovisno o sposobnosti sustava, što menadžerima daje uvid u produktivnost i učinak sustava. CRM softveri imaju mnoga zajednička svojstva, a neka od njih su: marketinška automatizacija, automatizacija prodajnog osoblja, automatizacija centra za kontakt te usluga koja se temelji na lokaciji klijenta.<sup>49</sup> CRM sustav sa sposobnošću marketinške automatizacije može automatizirati zadatke koji se ponavljaju, čime se povećava marketinški napor prema klijentima u različitim trenucima životnog ciklusa.

## 2.7. IMPLEMENTACIJA CRM SUSTAVA

Implementacija CRM sustava vrlo je kompliciran i zahtjevan proces jer sadrži rješavanja kompleksne problematike usklađivanja poslovnih ciljeva i prioriteta s tehničkim ograničenjima sustava i s mogućnostima integracije CRM tehnološkog rješenja s postojećim IT sustavima tvrtke. Adekvatno upravljanje procesom implementacije imperativ je za postizanje željenog rezultata u skladu s planiranim te u okviru zacrtanih vremenskih i financijskih budžeta. Prije samog čina implementacije tvrtka treba provjeriti status određenih parametara kako bi utvrdila je li spremna za realizaciju CRM projekta. Na primjer, potrebno je odgovoriti na pitanja je li pripremljen CRM poslovni plan, je li poznato tko je glavni sponzor CRM programa i što on od njega očekuje, jesu li jasno definirani prioritetni strateški poslovni zahtjevi, jesu li odobrena sredstva za CRM implementaciju, je li cijela organizacija usuglašena oko zajedničke definicije pojma „klijent“, podržava li trenutni status radnih stanica i računalnih kapaciteta CRM rješenje, koje će prilagodbe biti potrebno izvršiti, jesu li identificirane druge aplikacije i sustavi s kojima se CRM treba integrirati te, između ostalog, je li jasno definirana politika privatnosti podataka klijenata.<sup>50</sup> Implementaciju vodi za to posebno imenovan tim koji snosi odgovornost za uspješnost ili neuspješnost implementacije. Cjelokupni tim za implementaciju CRM-a sastoji se od poslovnog sponzora, komisije za upravljanje CRM projektom, vlasnika projekta, menadžera projekta implementacije,

---

<sup>49</sup> [www.techtarget.com](http://www.techtarget.com), 1.9.2015.

<sup>50</sup> Müller, J., Srića, V. (2005.): *Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Delfin, Zagreb, str. 137.

tehničkog voditelja implementacije, integracijskog eksperta, voditelja poslovnih odjela, ostalih članova projektnog tima te konzultanata dobavljača softvera. No, svaka implementacija CRM-a mora poštivati određeni niz pravila. Prvo pravilo odnosi se na inkrementalni razvoj, gdje se preporuča postupna implementacija pojedinih CRM funkcionalnosti kako bi organizacija tvrtke mogla usvajati CRM tehnologiju na zadovoljavajući način.<sup>51</sup> Tako se brzo uviđaju rezultati prvih CRM inicijativa te se izbjegava šok trenutne implementacije svih funkcionalnosti i nagle promjene svih aspekata organizacijske kulture i poslovnih procesa. Osim toga, razvoj diktiran poslovnim zahtjevima ukazuje na to kako sve inicijative razvoja tehničkih funkcionalnosti sustava služe kao potpora ispunjenju određenih zacrtanih poslovnih zahtjeva, dok stalna uključenost korisnika pomaže postići sigurnost da će buduće rješenje biti kreirano prema njihovim potrebama te da će prihvaćenost i korištenje CRM sustava biti veće. Striktno kontroliran proces implementacije je strukturirani i stalno nadgledani proces implementacije u usporedbi s ostalim parametrima, a jamči bolju kontrolu nad projektom i sprječava da se implementacija vremenski ili troškovno oduzme kontroli.

---

<sup>51</sup> Ibid, str. 140.

### 3. ANALIZA UPRAVLJANJA ODNOSOM S KLIJENTIMA NA ODABRANIM ORGANIZACIJAMA KULTURE I TURIZMA

#### 3.1. ARHEOLOŠKI MUZEJ U ZAGREBU

Kulturi pripada više kulturnih djelatnosti kao što su glazba i glazbeno-scenske umjetnosti, dramske umjetnosti, audiovizualne djelatnosti, knjiga i nakladništvo, knjižnična djelatnost, arhivska djelatnost, muzejsko-galerijska djelatnost, vizualne umjetnosti te inovativne umjetničke i kulturne prakse.<sup>52</sup> Jedna od najraširenijih kulturnih djelatnosti je svakako muzejsko-galerijska djelatnost koja se može pronaći u gotovo svakom hrvatskom gradu. U centru grada Zagreba nalazi se Arheološki muzej koji je ujedno jedan od najpoznatijih te najposjećenijih muzeja u Hrvatskoj. Arheološki muzej je specijalizirana neprofitna trajna ustanova koja povijesne materijalne primjerke izlaže radi obrazovanja i proučavanja. Od stalnih postava muzej nudi pretpovijesnu i egipatsku zbirku, antičku zbirku, spomenike grčke kolonizacije Jadrana, zbirku rimske vojne opreme te numizmatičku zbirku.<sup>53</sup> Muzej je otvoren javnosti za posjetitelje različitih profila, dok ciljne korisnike privlači različitim zbirkama koje nisu u stalnom postavu te odgovaraju određenom tematskom programu muzeja. S obzirom da muzej pripada umjetničkim organizacijama, njegova stabilnost je stalna, dok odluke donosi neovisna uprava muzeja. U Arheološkom muzeju zaposleni su ravnatelj, viši kustos, kustos, muzejski pedagog, muzejski savjetnici, vodiči te stručnjaci kao što su arhivisti i restauratori. Međutim, samo dio njih je u doticaju s posjetiteljima. Odnosima s klijentima bave se viša kustosica te voditeljica Odjela za marketing i odnose s javnošću i ostali djelatnici u odnosima s javnošću. Vrlo bitan dojam koji posjetitelji muzeja stječu je onaj koji ostavljaju djelatnici muzeja, većinom vodič koji je zadužen za vođenje skupine posjetitelja, a ujedno mora razgledanje zbirke učiniti što zanimljivijim. U kulturnim organizacijama prvo na što klijent nailazi je uvijek zaposlenik organizacije, stoga je prvi dojam i interakcija između zaposlenika i klijenta najvažnija.

Muzej se od ostalih muzeja u Hrvatskoj razlikuje po tome što, između ostalog, posjeduje bogate zbirke i spomenike inozemnog podrijetla. Uz egipatsku zbirku muzej

---

<sup>52</sup> [www.minkulture.hr](http://www.minkulture.hr), 2.9.2015.

<sup>53</sup> [www.amz.hr](http://www.amz.hr), 2.9.2015.

posjeduje i materijale numizmatičke zbirke, koja predstavlja jednu od najvećih takvih zbirki u svijetu, te nekoliko kolekcija grčkog i rimskog spomeničkog materijala. S obzirom da je zbirka muzeja uglavnom stalna, korisnici se češće izmjenjuju, dok je broj stalnih korisnika mnogo manji nego u turističkim organizacijama. Arheološki muzej svojim je posjetiteljima omogućio korištenje aplikacije Smart Guide koja ih audio-vizualnim putem vodi kroz muzej.<sup>54</sup> S obzirom na današnje masovno korištenje interneta putem mobilnih uređaja, aplikacija se pokazala vrlo korisnom, a uz to muzej pokazuje kako uspješno prati suvremene trendove.

Kako bi optimirao dugoročne vrijednosti klijenta, muzej se koristi upravljanjem odnosom s klijentima. Njegova poslovna filozofija i kultura usmjerena je prvenstveno prema klijentima jer njegov opstanak ovisi upravo o njima. Strategijom poslovanja koja se temelji na odnosu s klijentima muzej iskorištava već postojeće odnose kako bi povećao svoje prihode, koristi informacije o klijentu dobivene kroz sve kanale interakcije te izvrsnom uslugom potiče vjernost klijenata. Putem inovacija, tj. različitih tematskih programa, Arheološki muzej zadržava klijente. No, kako bi osoblje muzeja znalo što njihove klijente najviše privlači, mora neprestano zabilježavati njihove aktivnosti te tako doći do onoga što klijentima pobuđuje najviše interesa. Nužno je analizirati tipologiju klijenta te njegove navike kako bi se stvorio profil prosječnog klijenta. S obzirom da je muzej neprofitna kulturna organizacija, osvajanje novih kupaca za njega je financijski zahtjevan zadatak, stoga nastoji zadržati postojeće klijente.

### 3.2. HOTEL ESPLANADE U ZAGREBU

Turizam čini jedan od temeljnih prioriteta strategije razvoja Republike Hrvatske. Razvoj turizma prvenstveno se temelji na podizanju kvalitete usluga koje zaposleni u turizmu nude. Vrlo dobar primjer konstantnog porasta kvalitete usluga je hotel Esplanade u Zagrebu koji je otvoren prije 90 godina. Hotel Esplanade nalazi se u samom centru grada Zagreba, a u cijeloj regiji predstavlja definiciju izvrsnosti usluge. Među zaposlenima u hotelu su direktor hotela, menadžeri, recepcionari, kuhari, konobari, računovođe te ostali koji svojim uslugama pridonose ugodnom okružju.

---

<sup>54</sup> Ibid, 2.9.2015.

Kao i mnogi ugledni hoteli, hotel Esplanade koristi se osjetilnom impresijom kao sredstvom privlačenja klijenata. Primjerice, kada klijent prvi put posjeti hotel, prvo što će u novom okruženju osjetiti jest specifičan miris pomoću kojeg će hotel lakše pohraniti u pozitivnom sjećanju. Osim mirisa, hoteli se koriste vizualnim pomagalicama kako bi ostavili što bolji dojam na klijenta. Specifičnim interijerom ili svjetlima različitih boja gradi se atmosfera koja povećava diverzificiranost samog hotela, ali i pozitivni doživljaj kod klijenata. Već spomenutom osjetilnom impresijom koriste se i u restoranima hotela, gdje se nude jela mediteranske i francuske kuhinje. Okus hrane spontano ostavlja utisak na klijenta te mu ostaje u sjećanju koje će se vraćati svaki put kada okusi istu ili sličnu hranu. Upravo zbog toga hotel, osim neuobičajenih jela, nudi i svakodnevna jela kako bi kod klijenta pobudili osjećaj ugone i osobnu atmosferu.

Hotel Esplanade uspješna je kombinacija arhitekture 21. st. i secesijske arhitekture, što pridonosi eleganciji vanjskog i unutrašnjeg izgleda hotela. Hotel je izrazito orijentiran prema željama potrebama klijenata, a personalizirane usluge su temelj poslovanja s klijentima. Također, visok je stupanj posvećenosti detaljima upravo zbog toga što detalji doprinose konačnoj cjelokupnoj atmosferi. S obzirom da je hotelu Esplanade klijent na prvom mjestu, svoje usluge je proširio te se potpuno prilagođava potrebama gosta. Nakon toliko godina rada, hotel je izradio profile svojih klijenata te sa sigurnošću prepoznaje njihove potrebe. Od hotelskih usluga, osim onih uobičajenih za svaki hotel, Esplanade nudi uslugu vratara (eng. *concierge*), uslugu vožnje limuzinom, razgled grada *segwayem*, više od 3.000 novina i časopisa zahvaljujući Press Reader Hot Zoni, Halal usluge, wellness, usluge salona za ljepotu te specijalne tretmane za kućne ljubimce klijenata.<sup>55</sup> Concierge je klijentima na usluzi kako bi pomogao da im boravak bude što ugodniji bilo to rezerviranjem mjesta u restoranu, prijevozom, upoznavanjem s jezikom i lokalnim običajima, rezerviranjem ulaznica za razna događanja ili bilo kakvim savjetovanjem. Kako bi klijentima bilo dostupno određeno mjesto u gradu, nudi im se usluga prijevoza limuzinom u partnerstvu s Oryx rent-a-carom te usluga obilaska grada *segwayem* za nešto neobičniji način razgledanja grada. Osim toga, zanimljivo je kako je hotel Esplanade 2012. god. prvi u svijetu ponudio Press Reader kao način približavanja klijentima. Zahvaljujući tomu, klijenti su u mogućnosti čitati domaće i inozemne novine i časopise iz više od 100 zemalja na 60 jezika, a dostupni su i na njihovim mobilnim uređajima uz hotelski bežični internet, što je danas vrlo tražena opcija. Nadalje, hotel je svoje usluge prilagodio gostima islamske vjeroispovijesti. Nakon postavljenih

---

<sup>55</sup> [www.esplanade.hr](http://www.esplanade.hr), 2.9.2015.

zahtjeva za implementaciju, hotel je 2013. god. dobio Halal certifikat kvalitete koji gostima garantira uslugu hotelskog smještaja, gastronomije i wellnessa po strogim Halal standardima. Prije samog dolaska u hotel, klijenti islamske vjeroispovijesti obavezni su informirati hotelsko osoblje o svojim željama i potrebama.

Po priloženom možemo zaključiti kako hotel Esplanade nema određene kriterije za potencijalne klijente te pokušava privući što raznolikije skupine klijenata. Svakom individualnom klijentu nastoji se prići na što osobniji način kako bi stvorili vrijednost za njega, ali i pridobili njegovu vjernost i pozitivno mišljenje. Posjetitelji hotela u potrazi su za diskretnom i elegantnom uslugom, a s napretkom turističke industrije hotel Esplanade u mogućnosti je takvu uslugu pružiti. Hotel stvaranjem dobrih odnosa s klijentima te zadržavanjem istih ostvaruje željenu konkurentsku prednost i opstanak na tržištu. Zadovoljniji klijenti zbog kvalitetnijeg pružanja usluga i zadovoljavanja potreba povećavaju svoju vjernost jer uviđaju kako je hotel sposoban prepoznati njihove želje i potrebe te odgovoriti na njih. Suvremena metoda povezivanja hotela s klijentima je internet koji ujedno omogućuje veću personalizaciju i interakciju. Hotel Esplanade na svojim internetskim stranicama nudi virtualni obilazak hotela, čime prije samog dolaska klijenta već dobiva na povjerenju. Hotel provodi strategiju koja je potpuno prilagođena klijentu te se temelji na rješavanju klijentovih problema umjesto klasičnog procesa prodaje. Osim toga, zavidna je razina komunikacije između osoblja hotela i klijenata. Top menadžer hotela odlučio je poduprijeti ciljeve implementacije upravljanja odnosom s klijentima i angažirati se na njihovu provođenju. Upravljanje odnosom s klijentima centralna je poslovna inicijativa hotela Esplanade na kojoj su svakodnevno angažirani najvažniji kadrovi hotela.



## ZAKLJUČAK

Klijenti koji iskazuju svoje potrebe i želje kontaktirat će uslužno poduzeće koje te potrebe i želje mora ispuniti uz što veću kvalitetu usluge. Uslužno poduzeće dobiva na važnosti više što je stupanj interakcije između klijenta i poduzeća viši. Usluga kao neopipljiv predmet razmjene ima tržišnu vrijednost ne samo za onoga tko ju nudi, već i za njezina potrošača. Također, proizvod dobiva svoju vrijednost samo onda kada postoji i usluga. Materijalni proizvod i nematerijalna usluga ovise jedan o drugom jer usluga podrazumijeva proizvod, a proizvod u svom korištenju podrazumijeva uslugu. Svako uslužno poduzeće svakodnevno je u doticaju s klijentima, a osoblje zaduženo za izgradnju odnosa s klijentima predstavlja element koji ima ključni položaj jer stvara posebnu sliku poduzeća u očima klijenta. Jedan od najvažnijih elemenata usluživanja su upravo klijenti zbog kojih je poduzeće obavezno upravljati odnosom s njima kako bi razumjelo njihove želje i potrebe te im se prilagodilo, ali i kako bi osiguralo njihovu dugoročnu vjernost. Jednostavno je zaključiti kako su ljubazni zaposlenici privlačni klijentima, što stvara pozitivan utisak kod klijenata, ali i uspješnost kod poduzeća. Pružanje visoko personalizirane usluge ključ je uspjeha. Izvrsnost svake kulturne ili turističke organizacije može se očitavati u diferenciranoj ponudi i individualnom pristupu klijentima. Između ostalog, karakteristike korisnika proizvoda kulture znatno se razlikuju od karakteristika potrošača u turizmu. Isto tako, specifičnosti pružanja usluga u kulturi razlikuju se od onih u turizmu. Primjerice, teško je ustanoviti potrebe i stavove korisnika u kulturi, dok se u turizmu uglavnom zna kakvu potrebu određeni klijent ima.

Upravljanje odnosom s klijentima smatra se umjetnošću spajanja proizvoda ili usluge s potrebom klijenta kako bi prodaja bila sigurna. Svaka tvrtka koja odluči svoje poslovanje okrenuti ka upravljanju odnosom s klijentima u mogućnosti je koristiti već postojeće odnose s klijentima kako bi povećala prihode, koristiti informacije o klijentima kako bi što bolje zadovoljila njegove potrebe, kreirati novu vrijednost za klijente te time potaknuti njihovu vjernost. Nakon analiziranja kupovne navike klijenata i njihove tipologije, tvrtka je sposobna personalizirati odnos sa svojim klijentima. Predviđevši njihovu sljedeću vjerojatnu kupnju, CRM strategija osigurava zadovoljstvo klijenata, a uz to i zadovoljstvo samih zaposlenika tvrtke. Cilj CRM strategije je, između ostalog, zadržati sadašnje kupce uz vrhunsku uslugu. Upravljanje odnosom s klijentima ispostavilo se korisnim sredstvom za približavanje

klijentima, dok se njihovo zadovoljstvo, ali i zadovoljstvo tvrtke, samo povećava. Prema rečenom moguće je zaključiti kako su usluge u kulturi i turizmu usko povezane s odnosom s klijentima jer kvaliteta i uspješnost jednog ovisi o kvaliteti i uspješnosti onog drugog.

## SAŽETAK

Usluge kao temelj poslovanja organizacija u kulturi i turizmu danas stvaraju nezamjenjiv utjecaj na klijente. Prilikom surađivanja s jednom od organizacija, klijent se nalazi u doticaju sa zaposlenicima organizacija, pri čemu je njihov stav i kvaliteta usluživanja ključna za stvaranje slike o organizaciji. Kada je riječ o uslužnim djelatnostima, kvaliteta se pojavljuje kao ključna komponenta. Kako bi izvrsnost i kvaliteta usluga bile što veće, poduzeća imaju mogućnost iskoristiti brojne podatke i informacije o svojim klijentima te po njima prilagođavati svoju ponudu. Kako bi organizacija uspješno provela strategiju upravljanja odnosom s klijentima te ju provela u konkretne poslovne rezultate, mora usvojiti CRM tehnologiju čiji intenzitet ovisi o vrsti, strukturi i cilju organizacije. Organizacije kulturnih djelatnosti iskorištavaju već postojeće odnose s klijentima kako bi povećale prihode, dok izvrsnom uslugom osiguravaju njihovu vjernost jer je osvajanje novih klijenata financijski prezahtjevan zadatak. Organizacije u turizmu klijente, između ostalog, pokušavaju privući trendovima kao što je osjetilna impresija kako bi se pobudio osjećaj ugone i osobne atmosfere. Najvažnija karakteristika izvrsnih usluga u kulturi i turizmu te uspješnog upravljanja odnosom s klijentima je visoka personaliziranost usluga i odnosa između zaposlenika i klijenata.

## SUMMARY

Nowadays, services as foundation of management in organizations in culture and tourism create irreplaceable effect on clients. While collaborating with one of the organizations, client finds himself in touch with employees of organizations, wherein attitude and quality of services are pivotal for creating impression of organization. When speaking of service activities, quality appears as crucial factor. Aiming on excellence and quality of services to be as high as possible, enterprises have the ability to use numerous data and information about their clients and by following those factors to adjust their supply. In pursuance of successfully carrying out strategy of customer relationship management and execute it in terms of solid business results, organization ought to implement CRM technology which intensity depends on type, structure and cause of organization. Organizations of cultural activities are exploiting

existing relations with clients, so they could maximize their income, while reassuring clients' loyalty with excellent service. However, conquering new clients seems to be too demanding task. Organizations in tourism are trying to attract clients with help of trends, such as sensory impression, which arouses feeling of comfort and personal atmosphere. The most important characteristic of excellent service in culture and tourism, and of successful customer relationship management is high personalization of service and relations between employees and clients.

## LITERATURA

Antolović, J. (2009.): *Menadžment u kulturi*, Hadrian, Zagreb

Eiglier, P., Langeard, E. (1999.): *Marketing usluga, Strategija i menadžment*, Vitagraf, Rijeka

Grbac, B., Lončarić, D. (2010.): *Ponašanje potrošača na tržištu krajnje i poslovne potrošnje, Osobitosti, reakcije, izazovi, ograničenja*, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Grbac, B., Meler, M. (2007.): *Znanje o potrošačima, Odrednica stvaranja konkurentske prednosti*, Ministarstvo gospodarstva, rada i poduzetništva, Zagreb

Horžin, A.M., Martišković, Ž., Severović, K. (2012.): *Upravljanje odnosima s klijentima i kvaliteta usluga*, Zbornik Veleučilišta u Karlovcu, Karlovac

Manning, G., Reece, B. (2008.): *Suvremena prodaja, Stvaranje vrijednosti za kupca, Zagrebačka škola ekonomije i managementa*, Mate, Zagreb

Müller, J., Srića, V. (2005.): *Upravljanje odnosom s klijentima, Primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*, Delfin, Zagreb

Verma, R. (2011.): *Understanding and Predicting Customer Choices*, Cornell University, Ithaca

Žilić, I. (2012.): *Poslovna izvrsnost u visokokategoriziranim hotelima u Hrvatskoj*, Veleučilište u Šibeniku

www.amz.hr, 2.9.2015.

[www.esplanade.hr](http://www.esplanade.hr), 2.9.2015.

[www.liderpress.hr](http://www.liderpress.hr), 2.9.2015.

[www.minkulture.hr](http://www.minkulture.hr), 2.9.2015.

[www.nakladaslap.com](http://www.nakladaslap.com), 2.9.2015.

[www.techtarget.com](http://www.techtarget.com), 1.9.2015.

[www.zakon.hr](http://www.zakon.hr), 3.9.2015.

## POPIS SLIKA, TABLICA, GRAFIKONA

Slika 1: Sustav usluživanja tipa 1

Slika 2: Sustav usluživanja tipa 2

Slika 3: Sustav usluživanja tipa 3