

UTJECAJ IMPLEMENTACIJE CRM RJEŠENJA NA KORISNIČKO ISKUSTVO

Erak Orbanić, Dariana

Master's thesis / Specijalistički diplomski stručni

2019

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **Zagreb School of Business / Poslovno veleučilište Zagreb**

Permanent link / Trajna poveznica: <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:180:238264>

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

Download date / Datum preuzimanja: **2025-03-14**



Repository / Repozitorij:

[Repository ZSB - Final papers Zagreb School of Business](#)



POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Dariana Erak Orbanić

**UTJECAJ IMPLEMENTACIJE CRM
RJEŠENJA NA KORISNIČKO ISKUSTVO**

završni rad

na

specijalističkom diplomskom stručnom studiju

Zagreb, listopad 2019.

POSLOVNO VELEUČILIŠTE ZAGREB

Specijalistički diplomski stručni studij

marketinga i komunikacija

**UTJECAJ IMPLEMENTACIJE CRM
RJEŠENJA NA KORISNIČKO ISKUSTVO**

(završni rad)

MENTOR:

doc. dr. sc. Dijana Vuković

STUDENT:

Dariana Erak Orbanić

Zagreb, listopad 2019. godine

U Zagrebu, 28. listopada 2019. godine

IZJAVA

Izjavljujem da sam završni rad pod naslovom Utjecaj implementacije CRM rješenja na korisničko iskustvo izradila samostalno, pod nadzorom i uz stručnu pomoć mentorice doc. dr. sc. Dijane Vuković.

Izjavljujem da je završni u potpunosti napisan i uređen prema Pravilniku o završnom radu na stručnim preddiplomskim i specijalističkim diplomskim stručnim studijima Poslovnog veleučilišta Zagreb te sukladno uputama u priručniku Metodologija pisanja seminara i završnog rada.

Izjavljujem da je završni rad lektoriran na jeziku na kojem je napisan od Nikoline Baždar, prof.

Izjavljujem i da sam suglasna da se trajno pohrani i objavi moj završni rad Utjecaj implementacije CRM rješenja na korisničko iskustvo u javno dostupnom institucijskom repozitoriju Poslovnog veleučilišta Zagreb i javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15).

Ime i prezime studenta:

Dariana Erak Orbanić

OIB: 33631134984

(potpis)

SAŽETAK

Upravljanje odnosom s klijentima (**engl.** *Customer Relationship Management – CRM*) ujedno je i strategija i proces i sustav. Omogućava izgradnju odnosa s klijentima i zadovoljavanje individualnih potreba i korisničkih očekivanja. CRM pomaže transformirati masovnu komunikaciju u personalizirane poruke, ujedno omogućavajući sustavno prikupljanje informacija o klijentima, kako bi se neposredne interakcije neometano odvijale kroz sve komunikacijske kanale. Korisničko iskustvo je individualno, događa se u svakoj interakciji klijenta s organizacijom čije proizvode ili usluge kupuje, a u kontekstu današnjeg globalnog tržišta je ključni razlikovni element koji poslovanju može donijeti konkurentsku prednost. Predmet rada je analiza utjecaja implementacije informacijskog sustava za upravljanje odnosom s klijentima (CRM softvera) na korisničko iskustvo s naglaskom na deduktivnoj metodi istraživanja koristeći sekundarne izvore podataka. Cilj rada je utvrditi opseg utjecaja, ali i definirati i opisati upravljanje odnosom s klijentima i značenje implementacije CRM rješenja za tvrtku i njene korisnike. Glavne hipoteze rada su: poslovanje koje uspješno implementira i aktivno koristi CRM rješenje će poboljšati efikasnost uslužnih procesa, čime će njihovih korisnici biti zadovoljniji i lojalniji te kako dizajniranje ciljanih usluga i individualnih ponuda prema korisnicima, koristeći CRM tehnologiju, utječe pozitivno na povećanje prodajnih rezultata. U istraživanju su korištene sljedeće znanstvene metode: metode analize i sinteze, metode indukcije i dedukcije, metoda klasifikacije, metoda kompilacije i metoda deskripcije. Nakon provedenog istraživanja, rezultati pokazuju da su obje hipoteze rada potvrđene. U radu su prikazane konkretne funkcionalnosti i način rada na primjeru vodećeg CRM tehnološkog rješenja današnjice – Salesforce sustava što je dodatno potkrijepljeno nezavisnim istraživanjem utjecaja implementacije Salesforce CRM-a na poslovanje u više od dvadeset različitih industrija.

Ključne riječi: *CRM implementacija, upravljanje odnosima s klijentima, upravljanje uslugama, upravljanje prodajom, korisničko iskustvo, zadovoljstvo korisnika, Salesforce CRM*

ABSTRACT

Customer Relationship Management – CRM, is a strategy, a process and a system at the same time. It enables building customer relationships, satisfying individual needs and customer expectations. CRM helps transform mass market communication into personalized messages, also enabling systematic customer data collection to ensure that direct interactions run seamlessly throughout all communication channels. Customer experience is individual, it happens in every interaction with the businesses whose products and services clients use and in the context of today's global market can represent a key differentiating element that can bring competitive advantage to a business organization. The subject of this paper is to analyse CRM implementation impact on customer experience with focus on deductive research method using secondary data sources. Objective is to define the scope of this impact and also to define and describe customer relationship management and meaning of CRM implementation for the business and its clients. There are two main hypotheses of the research: a business organization that successfully implements and actively uses CRM software will increase efficiency of their customer support processes, thus creating more satisfied and loyal customers and that designing targeted products and services and individual customer quotes, using CRM technology, will have a positive effect on sales results. The following scientific methods have been used in the research: analysis and synthesis methods, induction and deduction methods, classification method, compilation method and descriptive method. The result of the research showed that both research hypothesis have been confirmed. Paper gives an overview of specific CRM functionalities and its way of work based on the example of today's market leading CRM system – Salesforce, which has been supported by an example of independent research showing the results of Salesforce CRM implementation across globe in more than twenty diverse industries.

Keywords: *CRM implementation, customer relationship management, customer care management, sales management, customer experience, customer satisfaction, Salesforce CRM*

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. PROBLEM, PREDMET I OBJEKT ISTRAŽIVANJA	2
1.2. CILJEVI I SVRHA ISTRAŽIVANJA	3
1.3. HIPOTEZE RADA.....	3
1.4. METODE ISTRAŽIVANJA	5
1.5. STRUKTURA RADA	5
2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA.....	6
2.1. OSNOVE UPRAVLJANJA ODNOSOM S KLIJENTIMA	8
2.2. UPRAVLJANJE USLUŽNIM PROCESIMA	14
2.3. UPRAVLJANJE PRODAJNIM PROCESIMA	20
2.4. CRM SUSTAV – INTEGRACIJA TEHNOLOGIJE I POSLOVNIH FUNKCIJA	25
2.5. CRM MODULI I VODEĆA SVJETSKA SOFTVERSKA RJEŠENJA	27
3. IMPLEMENTACIJA CRM SUSTAVA.....	30
3.1. VRSTE CRM SUSTAVA	33
3.2. PROCES IMPLEMENTACIJE CRM SUSTAVA.....	36
3.3. SALESFORCE: PRIMJER VODEĆEG CRM RJEŠENJA NA TRŽIŠTU.....	41
4. UPRAVLJANJE KORISNIČKIM ISKUSTVOM.....	46
4.1. KONCEPT UPRAVLJANJA KORISNIČKIM ISKUSTVOM	47
4.2. ZADOVOLJSTVO I LOJALNOST KORISNIKA	51
4.3. MJERENJE ZADOVOLJSTVA I LOJALNOSTI KORISNIKA.....	55
5. UTJECAJ CRM IMPLEMENTACIJE NA KORISNIČKO ISKUSTVO.....	57
5.1. PREGLED ISTRAŽIVANJA O KORISNIČKIM OČEKIVANJIMA NA GLOBALNOM TRŽIŠTU ..	60
5.2. STUDIJA SLUČAJA: UTJECAJI IMPLEMENTACIJE CRM SALESFORCE RJEŠENJA	62
6. ZAKLJUČAK	65
LITERATURA	66
POPIS TABLICA	71
POPIS SLIKA	71

1. UVOD

Usluživanje klijenata, bilo prije ili nakon kupovine proizvoda i usluga koje poslovanje nudi postojećim i potencijalnim korisnicima, ima cilj pružiti što ugodnije korisničko iskustvo. Nuditi izvrsnu korisničku podršku imperativ je kompanija današnjice – ako žele zadržati korisnike, stabilizirati i proširiti poslovanje. Cijeli proces nadilazi tradicionalne pristupe podršci i danas je dostupan putem različitih kanala koji su dostupni korisnicima u bilo koje vrijeme.

Zadovoljni korisnici temelj su razvoja i procvata poslovanja. Unatoč tome, metrike mjerenja zadovoljstva korisnika razlikuju se od poslovanja do poslovanja. Jedan od razloga različitih pristupa jest apstraktnost samog pojma zadovoljstva – koji nije opipljiv i nije materijalan. Mjerenje zadovoljstva korisnika kompanije mogu koristiti kao orijentir, uzimajući odgovore kao vrijedna saznanja o tome koja područja potencijalno treba poboljšati i što ima negativan utjecaj na korisničko iskustvo. Razvijanje kulture unutar organizacije koja je usmjerena na korisnike iziskuje vrijeme, edukaciju zaposlenika, ali i alate koji će potpomoći procesu razvoja. Prepoznavanje, implementacija i aktivno korištenje prave tehnologije može olakšati zadatak korisničke podrške podržavanjem njihovih svakodnevnih operativnih poslova, ali i pružanjem točnih i pravovremenih podataka o interakcijama korisnika koji zatim pomažu menadžmentu u upravljanju cjelokupnim procesom.

Sustav za upravljanje odnosa s klijentima (CRM rješenje) primjer je takve tehnologije. Ne samo da pruža potporu procesima podrške, već i prodajnim procesima koje u potpunosti može automatizirati i digitalizirati. Također, CRM tehnologija omogućava praćenje korisničkog iskustva, a uvid u korisničke podatke omogućava poslovanju i pravovremenu reakciju u svakoj fazi. Dio CRM-a koji se odnosi na automatizaciju prodajnih procesa primjer je tehnologije koja može pomoći marketinškim i prodajnim timovima u odluci kada i koje korisnike kontaktirati prilikom nuđenja bilo postojećih ili novih proizvoda i usluga. U ovom radu detaljnije će biti predstavljeni i uslužni i prodajni procesi, pojmovi korisničkog iskustva i zadovoljstva, zatim proces implementacije CRM tehnološkog rješenja i pregled njegovih funkcionalnosti, kao i posljedice i koristi koje mogu proizaći iz poslovne odluke o implementaciji.

1.1. Problem, predmet i objekt istraživanja

Uz upravljanje odnosima s klijentima često se spominje izraz „*Customer Relationship Management*“ (dalje u tekstu: „CRM“) koji podrazumijeva skup poslovnih procesa dizajniranih da privuku, zadrže i usluže klijente. CRM je proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinim kupcima i upravljanja mjestima kontakta s njima kako bi se povećala njihova lojalnost, korištenje proizvoda, zadovoljstvo i iskustvo. Mjesto kontakta s kupcem je bilo koja prilika u kojoj kupac/potrošač susreće marku (proizvod, uslugu).

Temeljne postavke za upravljanje odnosima s potrošačima su: prepoznati potencijalne prilike, diferencirati potrošače prema njihovim potrebama i vrijednošću za poduzeće (segmentacija korisnika), kontaktirati s pojedinim potrošačima kako bi se proširilo znanje i izgradio snažniji odnos, prilagođavati proizvode, usluge i poruke svakom potrošaču (individualni pristup), smanjiti stopu opadanja broja potrošača, povećati dugovječnost odnosa s potrošačima, podržavati razvojni potencijal svakog potrošača, pretvarati niskoprofitne potrošače u profitabilnije ili prekinuti suradnju s njima te ulagati dodatni trud u visokovrijedne potrošače. CRM omogućava izradu individualne ponude za svakog kupca, slanje isto tako personalizirane poruke kroz kupčev preferirani kanal komunikacije te razumijevanje njegovih potreba. CRM sustavno prikuplja informacije o kupcima koje je moguće analizirati da bismo pravilno usmjerili naše akcije u izgradnju boljeg odnosa s kupcem.

Implementacija informacijskog sustava za upravljanje odnosima s klijentima (CRM tehnološkog rješenja) u bilo kojoj tvrtki kao rezultat može imati poboljšanje efikasnosti upravljanja prodajom i procesima korisničke podrške koji izravno utječu na korisničko zadovoljstvo.

CRM tehnologija poslovanju pruža i mogućnost praćenja cjelokupnog korisničkog iskustva, od faze svjesnosti o postojanju proizvoda i usluge, razmatranja i fazi odluke o kupovini do podrške nakon ostvarene kupovine.

1.2. Ciljevi i svrha istraživanja

Predmet rada je analiza utjecaja implementacije informacijskog sustava za upravljanje odnosima s klijentima (CRM) na korisničko iskustvo s naglaskom na deduktivnoj metodi istraživanja koristeći sekundarne izvore podataka prikupljene iz već postojeće i bogate stručne literature.

U skladu s time u radu je potrebno:

1. Definirati CRM.
2. Definirati upravljanje odnosima s klijentima.
3. Prikazati vrste i koncept rada CRM sustava.
4. Opisati faze implementacije CRM sustava.
5. Prikazati način rada CRM sustava (pojedinih funkcionalnosti).
6. Definirati korisničko iskustvo.
7. Istražiti utjecaj (uspješne) implementacije CRM rješenja na korisničko iskustvo.

Zadatak rada je definirati i opisati upravljanje odnosima s klijentima i značenje implementacije CRM rješenja za tvrtku i njene korisnike kroz pregled dostupnih CRM tehnoloških rješenja i informacijskih sustava i strategija za uspješnu implementaciju potpunih CRM funkcionalnosti. Cilj rada je definirati i korisničko iskustvo s tvrtkom putem bilo kojeg kanala kontakta (tzv. „*Customer Journey*“) na koje, prema brojnim istraživanjima, izravno utječe cjeloviti proces upravljanja odnosima s klijentima.

1.3. Hipoteze rada

Na temelju ciljeva istraživanja definirane su dvije hipoteze:

Hipoteza H1: Uspješnom implementacijom i aktivnim korištenjem CRM tehnološkog rješenja tvrtka će poboljšati efikasnost uslužnih procesa te će korisnici, koji koriste proizvode i usluge tvrtke, biti zadovoljniji i lojalniji.

Prvom hipotezom želi se istražiti glavno pitanje utjecaja implementacija CRM rješenja na korisničko iskustvo. Zadovoljstvo i lojalnost korisnika će se istražiti kroz odabrane primjere iz prakse u završnom dijelu rada.

Hipoteza H2: Informacije sadržane u CRM tehnološkom rješenju omogućuju dizajniranje ciljanih usluga i individualnih ponuda prema korisnicima što utječe na povećanje prodajnih rezultata.

Drugom hipotezom želi se istražiti potencijalan izravan utjecaj na financijske rezultate tvrtki koje koriste CRM rješenja za upravljanje prodajom.

Istraživačka pitanja su:

- Kako se definira i primjenjuje CRM sustav i CRM tehnološko rješenje?
- Kako se definira upravljanje odnosima s klijentima?
- Koja je uloga CRM tehnološkog rješenja u procesima upravljanja prodajom?
- Koja je uloga CRM tehnološkog rješenja u uslužnim procesima?
- Koji su koncepti rada i primjene CRM tehnoloških rješenja?
- Koje su osnovne funkcionalnosti CRM tehnološkog rješenja?
- Koja su vodeća CRM tehnološka rješenja na tržištu?
- Kako se definira korisničko iskustvo, zadovoljstvo i lojalnost?
- Koji je utjecaj implementacije CRM tehnološkog rješenja na korisničko iskustvo?
- Koji je utjecaj implementacije CRM tehnološkog rješenja na prodajne rezultate?

1.4. Metode istraživanja

Teorijska analiza temelji se na dosadašnji spoznajama iz relevantne domaće i inozemne znanstvene i stručne literature, odnosno spoznajama znanstvenika i drugih autora koji su se bavili sličnom problematikom. U istraživanju su korištene sljedeće znanstvene metode: metode analize i sinteze, metode indukcije i dedukcije, metoda klasifikacije, metoda kompilacije i metoda deskripcije.

Prvi korak u pisanju rada bio je prikupljanje sekundarnih podataka temeljem kojih se donosi sistematičan pregled dosadašnje relevantne znanstvene i stručne literature, a što je rezultiralo uvidom u temeljne teorijske postavke o nužnosti upravljanja odnosa sa potrošačima, vrstama CRM sustava, konceptu zadovoljstva i lojalnosti potrošača danas.

1.5. Struktura rada

Rad je, uz uvod i zaključak, razrađen kroz četiri dodatna poglavlja. U uvodu su predstavljeni predmet, ciljevi i svrha istraživanja, radne hipoteze, metode istraživanja te struktura rada. Drugo poglavlje donosi teorijski pregled pojma upravljanja odnosom s klijentima kroz potpoglavlja o upravljanju uslužnim i prodajnim procesima, integraciji CRM tehnologije i poslovanja te pregledom CRM modula i vodećih softverskih rješenja. Treće poglavlje se odnosi na implementaciju CRM sustava. Poglavlje donosi prikaz vrsta CRM sustava, procesa implementacije i pregleda CRM rješenja na konkretnom primjeru trenutno vodećeg svjetskog CRM softverskog rješenja. Četvrto poglavlje opisuje koncept upravljanja korisničkim iskustvom te pojmove zadovoljstva i lojalnosti korisnika, kao i metode njihova mjerenja, dok peto poglavlje prikazuje moguće pogodnosti implementacije CRM sustava, donoseći pregled istraživanja korisničkih očekivanja na globalnom tržištu te studiju slučaja o utjecajima implementacije vodećeg svjetskog CRM rješenja današnjice. Posljednji dio rada, kroz njegov zaključak, predstavlja kratku sintezu čitavog rada. Nakon zaključka slijedi popis literature koja je korištena u izradi rada.

2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KLIJENTIMA

„Riječ klijent (**engl.** *client*) [Anić et al., 2004] označava osobu koja povjerava vođenje nekih poslova drugoj stručnoj osobi (npr. odvjetniku, banci i sl.). Za razliku od riječi klijent, kupac (**engl.** *buyer*) prema [Adrović et al., 1991] označava osobu koja kupi neku robu, on je krajnji potrošač koji činom kupoprodaje preuzima ili stječe pravo preuzimanja robe ili usluge a obvezuje se za nju platiti dogovorenu cijenu.“¹

Ovisno o industriji, u današnjoj poslovnoj praksi nailazimo na nekoliko uobičajenih sinonima: klijent, kupac, potrošač i korisnik. Bez obzira što potrošač i kupac ne moraju nužno uvijek biti i krajnji korisnici usluga, za potrebe ovog rada navedeni izrazi imaju isto značenje.

Upravljanje odnosom s klijentima (**engl.** *Customer Relationship Management* – CRM), prema autorima Müller i Srića, može se definirati kao sredstvo za diferencijaciju i ključno konkurentsko oružje².

„Pojmovno određenje pristupa upravljanja odnosa s klijentima, može se promatrati i s aspekta sastavnica koje čine izraz:

- *Upravljanje* (**engl.** *management*) koji definira: proces oblikovanja i održavanja okruženja u kojem pojedinci, radeći zajedno u skupinama, efikasno ostvaruju odabrane ciljeve [Weihrich i Koontz, 1998]
- *Odnos* (**engl.** *relationship*) Hrvatski enciklopedijski rječnik objašnjava kao položaj dvije ili više stvari jedne prema drugoj te kao uzajamnost, povezanost osoba, stvari ili pojmova [Anić et al, 2004]
- *Klijent (kupac)* (**engl.** *customer*) u širem smislu je svaka osoba koja je kupila određenu robu slučajno ili planirano uz stjecanje prava na preuzimanje robe ili usluga te plaćanja iste [Adrović, 2001].

¹ Severović, K. (2013) *Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga*, Disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike, str. 28. Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:214090> (Datum pristupa: 09.09.2019.)

² Usp. Müller, J.; Srića, V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima : primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa, str. 8.

Prikazana raščlamba ukazuje na multidisciplinarnost kategorije CRM-a što upućuje na međusobnu povezanost različitih područja znanosti u upravljanju odnosima s klijentima.³

„Poput mnogih drugih suvremenih pojmova i pojam upravljanja odnosima s potrošačima (CRM) u svakodnevnoj praksi izaziva dvojbe vezane za njegovo značenje i njegov obuhvat. Razlog tome treba tražiti u činjenici kako je CRM ujedno i strategija i proces i sustav, stoga je teško jednoznačno definirati pojam koji obuhvaća toliko široko područje. No, prilikom proučavanja CRM-a treba uzeti u obzir kako je to koncept razvijen u okvirima marketing odnosa i poslovne filozofije koja teži zadovoljavanjem individualnih potreba potrošača; potrošača učiniti zadovoljnim i kroz izgradnju sustavne interakcije s potrošačem, potrošača transformirati u klijenta. Kako bi se to uspjelo, potrebno je uspostaviti sustav komunikacije s potrošačem koji će osigurati neposrednu interakciju s potrošačem. Kroz takvu se interakciju potrošač od anonimne jedinke u masi potrošača transformira u individualiziranu i personaliziranu jedinku, o kojoj se sustavno prikupljaju informacije, ali i kojoj se sustavno pružaju informacije. Takav sustav komunikacije, posebice kada je riječ o većem broju potrošača, nije moguće izgraditi bez upotrebe suvremene informacijsko-komunikacijske tehnologije. Zbog toga se CRM sustav integrira u marketing i informacijske sustave, kao i menadžment. Prikupljeni su podaci u točki dodira temelj za kreiranje slike o potrošaču te učinkovito zadovoljavanje njegovih potreba. Takav sustav, također omogućava izbor kvalitetnih potrošača u smislu osiguranja lojalnosti kvalitetnih potrošača. Prema tome CRM omogućava izgradnju defanzivne marketinške strategije koja teži zadržavanju i boljem iskorištenju postojećih potrošača što u naravi zahtjeva manje napora i sredstava za provedbu od ofanzivne marketinške strategije.“⁴

Promatrano s tehnološkog aspekta, u prošlosti su gospodarske i tržišne aktivnosti bile primitivnije, no često su se prodavači i klijenti osobno poznavali. To je omogućilo da prodavači budu upoznati i razumiju želje i sklonosti klijenata te sukladno njima, pokušaju prilagoditi svoje usluge i proizvode. Razvojem industrije, tehnologije i rastom značaja ekonomije veličine došlo je do smanjenja usmjeravanja na klijenta jer se poslovanje podijelilo na određene funkcije (podjela rada) te pojedini djelatnici nisu više imali u vidu cijeli poslovni proces i krajnjeg klijenta koji koristi njihove proizvode i usluge. Daljnjim razvojem tehnologije otvorila se

³ Severović, K.: *op.cit.*, str. 86.

⁴ Dukić, B.; Gale, V. (2015) *Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača*, Ekonomski vjesnik, vol. 28 (2), str. 583. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/150395> (Datum pristupa: 09.09.2019.)

mogućnost efikasnog prikupljanja i obrade velikih količina podataka, što je omogućilo ponovno fokusiranje na klijente putem upotrebe prikupljenih podataka. Zbog toga posljednjih godina došlo do značajnog razvoja koncepta upravljanja odnosom s klijentima što je zapravo povratak tradicionalnim osnovama poslovanja.⁵

„U skladu s porastom orijentacije tvrtki prema klijentima došlo je do pojave CRM softverskih rješenja koja integriraju funkciju marketinga, prodaje, usluge klijentima i poslovanje „na terenu“. Njihova je glavna svrha pružanje cjelovite slike odnosa s klijentom te uspostava prisnog, personaliziranog odnosa osoblja tvrtke s njezinim kupcima putem kvalitetne podatkovne podrške. Ipak, upravljanje odnosom s klijentima ne treba poistovjetiti s CRM softverskim rješenjem. CRM je poslovna strategija koju svaka suvremena tvrtka, želi li dugoročno opstati na tržištu, mora usvojiti. Informacijska tehnologija i softverska podrška samo su alati koji omogućuju provedbu CRM strategije poslovanja.“⁶

2.1. Osnove upravljanja odnosom s klijentima

„Upravljanje odnosima s korisnicima usluga koristi se za definiranje procesa stvaranja i održavanja odnosa između poduzeća i kupaca, tj. korisnika. Upravljanje odnosima s korisnicima usluga holistički je proces identifikacije, privlačenja, diferenciranja i zadržavanja korisnika.“⁷

„Kupac je kralj“ – ova često korištena marketinška izreka tvrtke kontinuirano podsjeća da je smjer kretanja poslovanja predodređen njihovim odnosom s kupcima. Premda zvuči kao klišej, odnos s klijentima je postala jedna od strateških odrednica kompanija, alat pomoću kojeg ostvaruju konkurentsku prednost i diferencijaciju na tržištu. Svako poslovanje započinje s „tabulom rasom odnosa s klijentima“, koja se tijekom vremena „popunjava“ i raste, čime ti

⁵ Usp. Müller, J.; Srića, V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima : primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa, str. 8.

⁶ Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 8. – 9.

⁷ Bruhn, M., Georgi, D.: *Services marketing, managing the service value chain*, Prentice Hall, Harlow, 2006. Citirano prema: Alerić, D. (2007) *Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga*, Market-Tržište, vol. 19 (1), str. 43-58. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21377> (Datum pristupa: 10.09.2019.), str. 48.

odnosi i veze postaju kompleksnije. Posljedično, kompanije razvijaju potrebu upravljanja tim odnosima i dijeljenju informacija o klijentima kroz sve odjele unutar organizacije. Prema Kufman i Horton⁸, 89% korisnika su prestali koristiti usluge i proizvode kompanija nakon lošeg korisničkog iskustva, četiri puta je veća vjerojatnost da će korisnik kupiti konkurentske proizvode i usluge ako iskusi probleme u sâmom odnosu kompanije prema njemu (nego što će to učiti ukoliko je problem povezan s cijenama ili kupljenim proizvodom), a čak 55% korisnika spremno je platiti više za bolje korisničko iskustvo. Ako se stopa zadržavanja korisnika poveća za 10%, isto rezultira s 30% povećanja u vrijednosti kompanije. Prema Müller i Srića⁹, šest je puta skuplje privući novog klijenta i prodati mu proizvod, negoli prodati proizvod postojećem klijentu (u raznim istraživanjima ovaj odnos varira od četiri do dvanaest), nezadovoljni klijent će o svojem nezadovoljstvu izvijestiti osam do deset poznanika, 80% profita kompanije donosi samo 20% klijenata, a čak 70% klijenata nezadovoljnih uslugom ponovno će poslovati s tvrtkom ukoliko se brzo riješi problem nezadovoljstva zbog usluge.

Istraživanje iz davne 1995. godine pokazalo je glavne razloge gubitka klijenata:

- 3% klijenata napusti tržište;
- 5% uspostavi partnerski odnos s drugom tvrtkom;
- 9% napusti tvrtku zbog konkurentskih razloga;
- 14% je nezadovoljno proizvodom ili uslugom;
- 68% napusti tvrtku uslijed indiferentnosti vlasnika, menadžera ili zaposlenika.¹⁰

Tablica 1 prikazuje utjecaj zadovoljnih i nezadovoljnih klijenata na poslovanje tvrtke te se može zaključiti kako nije dovoljno kreirati proizvode i ponude, već da se isti moraju nadopunjavati s komunikacijskim naporima i stvaranjem personaliziranih odnosa s klijentima da bi poslovanje bilo uspješno. Vratimo li se na početak odnosa s klijentima, u prošlost, kada su prodavači osobno poznavali skoro svakog kupca, jednako kako su tada imali cjelovitu sliku o tome što kupci žele, a što ne žele, danas sličan efekt možemo postići sustavnim praćenjem zadovoljstva klijenata.

⁸ Usp. Kaufman, I.; Horton C. (2015) *Digital Marketing: Integrating Strategy and Tactics with Values, A Guidebook for Executives, Managers, and Students*. 1st Edition, New York: Routledge, str. 98.

⁹ Usp. Müller, J.; Srića, V.: op.cit., str. 20.

¹⁰ Vranešević, T. (2002) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden Marketing, str. 196, 297. Citirano prema: Müller, J.; Srića, V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima : primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa, str. 25.

Tablica 1. Zadovoljan prema nezadovoljnom klijentu

Nezadovoljan klijent	Zadovoljan klijent
<ul style="list-style-type: none"> - Samo 4% nezadovoljnih klijenata žali se izravno tvrtki - Više od 90% nezadovoljnih klijenata ne želi više poslovati s tvrtkom - Nezadovoljni klijent će o tome govoriti u prosjeku devetorici ljudi 	<ul style="list-style-type: none"> - Zadržavanje postojećeg klijenta je 4 do 5 puta jeftinije od osvajanja novog - Zadovoljni su klijenti spremni platiti više za proizvod/uslugu - Zadovoljni će klijent pohvaliti proizvod/uslugu petorici ljudi

Izvor: Vranešević, T. (2002). *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden Marketing, str. 183. Citirano prema: Müller, J.; Srića, V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima : primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa, str. 24.

Osim standardnih financijskih pokazatelja uspješnosti poslovanja (**engl.** *Key Performance Indicators – KPI*), kompanije prate uspješnost i pomoću pokazatelja povezanih s klijentima. Financijski pokazatelji koji se prate ukazuju na posljedicu poslovne strategije, dok su ključni pokazatelji uspješnosti povezani s klijentima indikator koji mogu objasniti uzrok poslovnih rezultata.

„Suradnja u nekom vremenu, bit će uspostavljena samo sa „zanimljivim“ klijentima. Bit će uspostavljen kontakt s onim klijentima koji će biti ocjenjeni kao konstrukti održavanja posla na razini profitabilnosti. Nema ekonomskog opravdanja komunicirati sve klijente i stvarati troškove bez mogućnosti za povrat uloženog i stvaranja dodanih vrijednosti. Upravo identificiranje karakteristika svakog pojedinog klijenta otvara mogućnost segmentiranja klijenata i to na osnovu vrijednosti životnog vijeka klijenta (**engl.** *Customer Lifetime Value - CLV*).¹¹

„Važnost zadržavanja klijenata opisuje koncept vrijednosti „klijentova životnog vijeka“.¹² Životni vijek klijenta definira se kao vrijednost svih kupnji koje kupac može ostvariti

¹¹ Severović, K.: *op.cit.*, str. 111.

¹² Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 20.

od trenutka kada realizira svoju prvu kupovinu do trenutka kada prestane biti kupac. Atribut životnog vijeka klijenta jednostavno se može izračunati idućom formulom:

Vrijednost životnog vijeka klijenta = prosječna vrijednost transakcije x godišnja frekvencija kupovanja x očekivani životni vijek klijenta.

Kompanije danas često kategoriziraju svoje klijente upravo prema njihovim različitim vrijednostima – npr. visokovrijedni korisnici, oni koji donose manje vrijednosti, korisnici s potencijalom itd. Prema Peppers i Rogers, u kontekstu spomenutog atributa životnog vijeka klijenta, postoje četiri kategorije klijenata:

1. „Najvrjedniji klijenti (**engl.** *Most Valuable Customers – MVCs*) – klijenti koji donose najviše vrijednosti poslovanju – oni koji imaju najviše transakcija, donose najvišu zaradu, izrazito su spremni na suradnju i imaju tendenciju biti vrlo lojalni. [...] Cilj poslovanja je zadržati ove klijente.
2. Klijenti s najvećim potencijalom rasta (**engl.** *Most Growable Customers - MGCs*) – klijenti s najvećim potencijalom koji se može realizirati kroz unakrsnu prodaju (**engl.** *Crossselling*), zadržavanje klijenata kroz duži vremenski period ili pak pokušajem promjene ponašanja ovih klijenata u korištenju proizvoda i usluga kompanije na način koji je kompaniji jeftiniji i čija će cijena biti niža. [...] MGCs su zapravo najpoželjniji kupci za konkurentske kompanije i zato je cilj poslovanja rast i razvoj odnosa s ovom kategorijom klijenata.
3. Klijenti ispod nule (**engl.** *Below-Zeros - BZs*) – klijenti koji će, bez obzira na napore koje kompanija uloži, bilježiti manje prihode od troškova održavanja. Navedeno znači da, ne samo da je njihova stvarna vrijednost ispod nule, već je i njihova potencijalna vrijednost također ispod nule. Skoro svaka kompanija ima barem nekoliko ovakvih klijenata – klijenti telekomunikacijskih usluga koji se sele i mijenjaju operatora, često ostavljajući mjesec ili dva neplaćenih računa na svakoj adresi, klijenti koji iziskuju visoke troškove održavanja, a manje kupuju, veliki korporativni klijenti koji snažno zagovaraju snižavanje cijena toliko nisko da je marža dobavljača opetovano srušena. [...] Cilj poslovanja je ili konvertirati ove klijente u profitabilne (npr. nametom naplate troška za korištenje usluga koje su prethodno imali bez naknade) ili ih ohrabriti da postanu nečiji tuđi neprofitabilni klijenti.

4. Klijenti koji se sele (**engl. Migrators**) – klijenti koji se zadržavaju na ivici onoga što je neprofitabilno i potencijala za profitabilnost. [...] Cilj poslovanja je migrirati ove klijente u MCG grupu ili ih navući da pokažu svoje „pravo lice“ u kontekstu potencijalnog profita za kompaniju u budućnosti.“¹³

Jedna od važnijih prednosti kategorizacije ili rangiranja korisnika po vrijednosti jest da kompanija može racionalnije alocirati resurse i marketinške napore, fokusirajući se više na visokovrijedne klijente i manje na one koji donose nisku vrijednost. Cilj cijelog procesa kategorizacije i rangiranja korisnika također je omogućiti poslovanju razvoj različitih ponuda vrijednosti (**engl. Value proposition**)¹⁴ i strategija za upravljanje odnosom s klijentima koje kompanija može iskoristiti. Buttle¹⁵ objašnjava kako se ovakva analiza isplati zato što pridonosi razvoju i implementaciji različitih CRM strategija za pojedine skupine korisnika unutar portfolia kompanije.

Tablica 2. Sedam temeljnih strategija upravljanja odnosima s klijentima prema Buttleu

Naziv strategije	Opis strategije
Zaštita odnosa	Kada je klijent strateški značajan i atraktivan konkurenciji. Primjenom ove strategije nastoji se zadržati klijente.
Reinženjering odnosa	Klijent je trenutno neprofitabilan ili manje profitabilan od željenog profita. Primjenom ove strategije klijent se može konvertirati u profitabilnog, ako se smanji njegov trošak. U operativnom smislu, ovo može značiti smanjenje ili automatizaciju očekivanog nivoa usluge (engl. Service Level) ili usluživanje klijenata putem troškovno povoljnijih kanala.

¹³ Citat u prijevodu: Peppers, D., Rogers, M. (2004) *Managing Customer Relationships, A Strategic Framework*. John Wiley & Sons, Inc., prev. autorica, Hoboken, New Jersey, str. 122. – 123. Preuzeto s: https://www.academia.edu/8837255/Don_Peppers_Martha_Rogers_Managing_Customer_Rel_Book_ZZ_org (Datum pristupa: 10.09.2019.)

¹⁴ Ponuda vrijednosti (**engl. Value Proposition**) - niz pogodnosti koje poduzeće obećava isporučiti. Detaljnije: Kesić, T.; Vlašić, G., *Stvaranje zadovoljstva, lojalnosti i vrijednosti za kupce*. [online]. Ekonomski fakultet – Zagreb. Preuzeto s: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlastic/Predavanje%205-6.pdf> (Datum pristupa: 10.09.2019.)

¹⁵ Buttle F. (2009) *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*. Second edition, 2009., Elsevier Butterworth-Heinemann, prev. autorica, Oxford, str. 158. Preuzeto s: https://www.academia.edu/24288544/Buttle_Francis_2009_Customer_Relationship_Management_2nd_Edition_.Elsevier_Publishing (Datum pristupa: 10.09.2019.)

Osnaživanje odnosa	Slično prethodnoj strategiji, cilj je migrirati korisnike povećavajući im vrijednost. U slučaju ove strategije ne radi se o reinženjeringu odnosa, već o povećanju korisničke potrošnje u ovoj kategoriji i identifikaciji prilika za primjenu tehnika prodaje poput nuđenja boljeg, kvalitetnijeg i skupljeg proizvoda (engl. Up-sell) ili nuđenja sličnih, komplementarnih proizvoda (engl. Cross-sell).
Strategija „ubiranja plodova/žetve“ odnosa	Kada postoje stabilni odnosi s klijentom i kada kompanija ne želi više investirati u razvoj odnosa, može se steći dojam da je klijent dosegnuo maksimalnu vrijednost. Pod takvim uvjetima može se primijeniti strategija „ubiranja plodova/žetve“ odnosa što predstavlja optimizaciju novčanog toka od takvih klijenata s namjerom korištenja viškova za razvoj odnosa s drugim klijentima. Ova strategija može biti osobito privlačna ako je klijent na opadajućem tržištu, ako ima visoku cijenu usluge i ako ima veliku sklonost prebacivanju na konkurente.
Završetak odnosa	Završavanje odnosa s klijentima je općenito „anatema“ za marketinško i prodajno osoblje. No, kada klijent ne pokazuje znakove značajnijeg pridonosa u budućnosti, ova strategija „puštanja klijenata da odu“ može biti najbolja opcija.
Ponovno stjecanje klijenata	Ponekad klijenti odluče poslovati s drugim kompanijama. Ako kompanija procijeni da takav klijent nije strateški važan, preporuka je pustiti klijenta da ode. No, ponekad, ako se ispostavi da je taj klijent ipak važan te kompanija mora razviti strategiju kako vratiti klijenta natrag (engl. Win-back strategy). Polazišna točka ove strategije je razumjeti zašto je klijent otišao.
Započinjanje odnosa	Kada kompanija identificira potencijalnog klijenta (engl. Prospect) koji može biti od strateške važnosti za budućnost poslovanja, treba razviti plan akvizicije (engl. Acquisition Plan) za pridobivanje klijenata.

Izvor: Buttle F. (2009) *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*. Second edition, 2009., Elsevier Butterworth-Heinemann, prev. autorica, Oxford, str. 158. – 159. Preuzeto s: [https://www.academia.edu/24288544/Buttle Francis 2009 Customer Relationship Management 2nd Edition .Elsevier Publishing](https://www.academia.edu/24288544/Buttle_Francis_2009_Customer_Relationship_Management_2nd_Edition_.Elsevier_Publishing) (Datum pristupa: 10.09.2019.)

Bez obzira što se iz strategija opisanih u tablici 2 u određenoj mjeri može iščitati fokus na marketinškom aspektu upravljanja odnosa s klijentima, potrebno je naglasiti da CRM kao

cjelovito upravljanje odnosom s klijentima nije samo u „vlasništvu“ jednog odjela – bio to marketing, korisnička podrška, IT ili bilo koji drugi odjel unutar kompanije. CRM mora biti način na koji kompanija posluje i na koji se radi u svim njenim organizacijskim cjelinama.

2.2. Upravljanje uslužnim procesima

„Koncept "usluživanja" potiče iz [...] vremenskih slika osobnog služenja i usluživanja. Općenito se odnosi na djela koja jedan pojedinac obavlja osobno za drugoga. Ono nosi povijesne konotacije dobročinstva, galantnosti i nesebičnosti ili poslušnosti, podčinjenosti i pokoravanja. U tim kontekstima ljudi služe zato što žele (kao u svećeničkim i političkim profesijama) ili služe zato što su prisiljeni (kao u ropstvu i u takvim zanimanjima kao što su konobar, sluškinja, čistačica). [...] Tako je bilo u davnim vremenima, a tako je i danas. Jedina je razlika u tome što su se drevni majstori pozivali na Božju volju ili bičeve nadzornika kako bi potakli performanse, moderna industrija koristi programe obuke i motivacijske sesije.“¹⁶

Ako odemo, primjerice, u bilo koji McDonald's restoran u svijetu, naići ćemo svugdje na istu razinu uslužnosti i odnosa prema klijentu koju kompanija obećava kroz svoje marketinške aktivnosti. Osim što je McDonald's poznat po svojoj ponudi svugdje u svijetu, pa će nas McDonald's osoblje razumjeti svugdje kada naručimo primjerice, „Big Mac“ hamburger¹⁷, poznati su po svojoj tzv. „globalno-lokalnoj strategiji“ (**engl.** *Glocalization strategy* – „*Glo-Cal strategy*“). Poznata narodna izreka – „misli lokalno, djeluj globalno“, čini se primjenjiva u prijevodu „Glo-Cal“ strategije. Prema Sharma¹⁸ termin „Glocalization“ ima korijen iz japanskog termina „*dochakuka*“ koji se prvi put spominje u kasnim 1980-tim godinama, u člancima ekonomista iz Japana, objavljenima u Harvard Business Review-u. Termin je originalno podrazumijevao prilagodbu tehnika obrađivanja zemlje lokalnim

¹⁶ Citat u prijevodu: *What Business Are You In?: Classic Advice from Theodore Levitt*. Detaljnije na: <https://hbr.org/2006/10/what-business-are-you-in-classic-advice-from-theodore-levitt> (Datum pristupa: 12.09.2019.)

¹⁷ Izuzev Indije, koja je jedino tržište gdje je McDonald's napravio diversifikaciju proizvoda s fokusom na vegetarijanske proizvode, uzevši u obzir da su većina kupaca vegetarijanci. Detalji na: Marketing 91. URL: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-mcdonalds/>, (Datum pristupa: 10.09.2019.)

¹⁸ Sharma, Chanchal Kumar. 2009. „*Emerging Dimensions of Decentralisation Debate in the Age of Globalisation*.” *Indian Journal of Federal Studies* 1/2009: 47-65. Preuzeto s: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1369943 (Datum pristupa: 10.09.2019.)

uvjetima. Upotrebom „Glo-Cal“ strategije današnje globalne kompanije mogu donijeti konzistentno korisničko iskustvo i istovremeno se prilagođavati lokalnim trendovima. Na primjeru McDonald's restorana i hamburgera, to znači da, primjerice, u Italiji možemo naručiti „McItaly burger“, u Indiji „Maharaja Mac“, u Kanadi „McLobster“ i da ćemo u svim navedenim mjestima i dalje dobiti istu razinu usluge i korisničkog iskustva.

„McDonald's osigurava da njihovi restorani dosljedno pružaju korisničku uslugu obećanu marketinškim aktivnostima rigoroznim usavršavanjem osoblja u propisanom načinu za interakciju s kupcima. Član osoblja se najprije smiješi, uspostavlja kontakt očima i pozdravlja kupca. Zatim nakon preuzimanja narudžbe daju prijedloge dodatnih predmeta koje kupac može poželjeti uz svoj obrok. Uz to što se osigurava da se svi kupci dosljedno osjećaju dobrodošli, ovaj pristup također povećava mogućnosti unakrsne prodaje i prodaje dodatnih proizvoda za tvrtku.“¹⁹

Prema Christopheru definicija usluživanja klijenata (**engl.** *Customer Service*) glasi: „[...] to su sve aktivnosti tvrtke potrebne kako bi se prihvatila, obradila, isporučila i naplatila klijentova narudžba i kako bi se naknadno pružile sve potrebne usluge u smislu održavanja, popravaka i sličnog. Također se može reći da usluga kupcima predstavlja ispunjenje narudžbe na klijentu odgovarajući način.“²⁰

Prema Müller i Srića, usluživanje klijenata uključuje: predtransakcijske, transakcijske i posttransakcijske elemente.²¹ Christopher potvrđuje ovaj navod, dodajući kako su LaLonde and Zinszer još davne 1976. godine, u svojoj opsežnoj studiji praksi usluživanja klijenata, prepoznali upravo navedena tri elementa.²² Tablica 3 donosi objašnjenja pojedinih elemenata kroz njihove konkretne primjere te primjere kojim mjerama uspjeha je iste moguće pratiti.

¹⁹ Citat u prijevodu: Payne, A. (2005) *Handbook of CRM: Achieving excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford, str. 186. Preuzeto s: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CUSTOMER%20RELATIONS%20Handbook%20of%20CRM,%20Achieving%20Excellence%20in%20Customer%20management.pdf (Datum pristupa: 10.09.2019.)

²⁰ Christopher, M. (1993) *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Costs and Improving Services*, Pitman Publishing, Great Britain, str. 78. Citirano prema: Müller, J.; Srića, V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima : primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa, str. 86.

²¹ Usp. Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 86.

²² Christopher, M. (2011) *Logistics & Supply Chain Management*, Fourth Edition, prev. autorica, Pearson Education Limited, Great Britain, str. 31. Preuzeto s: http://www.icesi.edu.co/blogs/supplychain0714/files/2014/07/Martin_Christopher_Logistics_and_Supply_Chain_Management_4th_Edition_2011-1.pdf (Datum pristupa: 10.09.2019.)

Tablica 3: Elementi uslužnih procesa

Nazivi elemenata	Primjeri elemenata	Primjeri mjera uspjeha
Predtransakcijski elementi	<ul style="list-style-type: none"> - Pisana politika usluge prema korisnicima (engl. Customer Service Policy) - Dostupnost (u kontekstu točke kontakta s klijentom) - Organizacijska struktura (u kontekstu postojanja strukture unutar organizacije koja upravlja uslužnim procesima) - Fleksibilnost sustava (u kontekstu zadovoljavanja pojedinih korisničkih potreba) 	<ul style="list-style-type: none"> - Može li klijent jednostavno kontaktirati kompaniju? - Koliko točaka kontakta s klijentom postoji unutar organizacije? - Koje je vrijeme odgovora na upite klijenata?
Transakcijski elementi	<ul style="list-style-type: none"> - Vrijeme od narudžbe do isporuke i aktivacije usluge (engl. Order Cycle Time) - Dostupnost zaliha (u kontekstu postotka potražnje koji se može ispuniti sa zaliha) - Stopa ispunjenja narudžbi (engl. Order Fill Rate – op.a. <i>Order Completion Rate</i> u novije vrijeme) - Informacije o statusu narudžbe 	<ul style="list-style-type: none"> - Koji je postotak ispunjenja narudžbi? - Koji je postotak isporuke na vrijeme? - Koliko je zakašnjenja u isporuci? - Koje je vrijeme potrebno za isporuku?
Posttransakcijski elementi	<ul style="list-style-type: none"> - Dostupnost rezervnih dijelova - Vrijeme reagiranja na probleme i njihovo rješavanje (u kontekstu koliko je vremena potrebno za dolazak tehničara na teren) 	<ul style="list-style-type: none"> - Koliki je postotak otklona kvara prilikom prvog poziva klijenta (engl. First Call Fix Rate – op.a. <i>First Call Resolution Rate</i> u novije vrijeme)?

	<ul style="list-style-type: none"> - Praćenje proizvoda i pripadajućih jamstava (u kontekstu identificiranja klijenata) - Pritužbe klijenata 	<ul style="list-style-type: none"> - Koliki je postotak pritužbi klijenata na koje je odmah odgovoreno? - Koliko su klijenti zadovoljni odgovorom na pritužbu?
--	--	--

Izvor: Christopher, M. (2011) *Logistics & Supply Chain Management*, Fourth Edition, prev. autorica, Pearson Education Limited, Great Britain, str. 31. – 32. Preuzeto s:

http://www.icesi.edu.co/blogs/supplychain0714/files/2014/07/Martin_Christopher_Logistics_and_Supply_Chain_Management_4th_Edition_2011-1.pdf (Datum pristupa: 10.09.2019.). Izgled osmislila autorica.

Pojam transakcija se, u širem smislu, ovdje može objasniti i kao bilo koja usluga koju kompanija nudi i kao bilo koji proizvod kojeg prodaje – elementi navedeni u tablici 3 primjenjivi su u obje situacije; svaka kompanija, u procesu usluživanja klijenata, može samo pridodati različitu važnost pojedinom elementu.

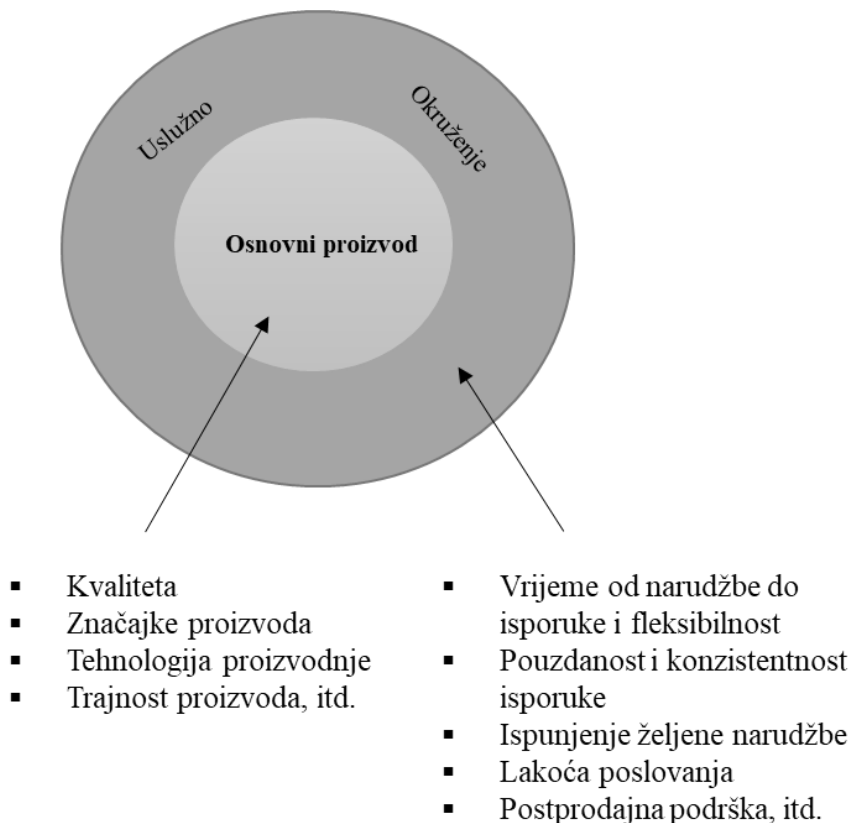
Theodore Levitt istaknuo je poznatu izreku koja u doslovnom prijevodu glasi „kupci ne kupuju 6 milimetarska svrdla, već kupuju 6 milimetarske rupe“ (**engl.** „*People don't want to buy a quarter-inch drill, they want a quarter-inch hole*“).²³ Prevedeno na današnje poslovanje, izreka se može primijeniti i objasniti na način da korisnici ne kupuju samo proizvode i usluge (i njihove značajke), već i pogodnosti koje dolaze uz njih. Također, stavlja naglasak na proširenje samog proizvoda izvan njegovih originalnih značajki. To znači da prilikom kreiranja proizvoda i usluživanja klijenata kompanije moraju razumjeti koji je točno krajnji cilj kojeg korisnik, koji kupuje njihov proizvod ili uslugu, želi ostvariti. Harvard Business Review u jednom od svojih članaka ovaj princip naziva „posao koji se mora obaviti“ (**engl.** „*Job To Be Done*“ – poznato u današnjem poslovanju i kao akronim „*JTBD*“).²⁴ Tako, primjerice, Google nije osmišljen za „prikupljanje demografskih podataka o istraživanju“, već za posao pronalaženja podataka. Charles Revson, osnivač Revlona, savršeno je uhvatio osnovnu misao

²³ Detaljnije na: Harvard Business School Working Knowledge. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/what-customers-want-from-your-products> (Datum pristupa: 12.09.2019.)

²⁴ Detaljnije na: Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done> (Datum pristupa: 12.09.2019.)

„JTBD“ principa kada je rekao: „u tvornici proizvodimo kozmetiku, u drogerijama prodajemo nadu.“²⁵

„Jednostavni primjer bi bio da je gotov proizvod u skladištu jednak kao gotov proizvod u rukama kupca u smislu njegovih opipljivih značajki. Jasno je, međutim, da proizvod u rukama kupca ima daleko veću vrijednost od proizvoda u skladištu. Usluga distribucije u ovom je slučaju izvor dodane vrijednosti.“²⁶



Slika 1: Proširenje osnovnog proizvoda koristeći uslužne procese i okruženje

Izvor: Christopher, M. (2011) *Logistics & Supply Chain Management*, Fourth Edition, prev. autorica, Pearson Education Limited, Great Britain, str. 35. Preuzeto s:

http://www.icesi.edu.co/blogs/supplychain0714/files/2014/07/Martin_Christopher_Logistics_and_Supply_Chain_Management_4th_Edition_2011-1.pdf (Datum pristupa: 10.09.2019.).

²⁵ Citat u prijevodu: Alan Klement, *What is Jobs to be Done (JTBD)?*. Detaljnije na: <https://jtbd.info/2-what-is-jobs-to-be-done-jtbd-796b82081cca> (Datum pristupa: 12.09.2019.)

²⁶ Citat u prijevodu: Christopher, M. (2011), *Logistics & Supply Chain Management*. Fourth Edition, prev. autorica, Pearson Education Limited, Great Britain, str. 31. Preuzeto s: http://www.icesi.edu.co/blogs/supplychain0714/files/2014/07/Martin_Christopher_Logistics_and_Supply_Chain_Management_4th_Edition_2011-1.pdf (Datum pristupa: 10.09.2019.)

U središtu je slike 1 je osnovni proizvod, koji je osnovni proizvod dok napušta tvornicu. Vanjska "aureola" predstavlja svu dodanu vrijednost uslužnog okruženja i procesa.

Jednako kako je klijente moguće segmentirati u različite kategorije po njihovoj vrijednosti, moguće je primijeniti princip segmentacije klijenata i sukladno njihovim različitim uslužnim potrebama. S obzirom da je proces usluživanja klijenata subjektivan za svakog klijenta, Christopher sugerira pristup segmentaciji u tri koraka²⁷:

1. Kompanija mora identificirati ključne komponente usluživanja klijenata (**engl. Customer Service**) iz perspektive korisnika.
2. Utvrditi relativnu važnost identificiranih komponenti za korisnike.
3. Identificirati grupe korisnika sukladno njihovim sličnim uslužnim sklonostima (**engl. Service preferences**).

Christopher ne navodi točne grupe korisnika, već dalje sugerira promatranje identificiranih komponenti, eventualne mogućnosti za grupiranje koje su jasno vidljive prema važnosti komponenta za korisnike te analizu grupa pomoću računalnih programa (**engl. Cluster analysis**). Kompanije danas teže izvrsnosti u usluživanju (**engl. Service Excellence**), no da bi se ta izvrsnost postigla, važno je zadovoljiti potrebe korisnika u svim detektiranim kategorijama.

Usluživanje klijenta nekoć je podrazumijevalo osnovne tehnološki manje sofisticirane metode – od odgovaranja na pritužbe isključivo poštom (u postprodajnom procesu) do informacijskih pultova na prodajnim mjestima. Uz pomoć tehnološke evolucije, uslužni procesi se mogu odvijati danas putem različitih kanala – od upotrebe pozivnih centara ili društvenih mreža do korištenja umjetne inteligencije za podršku korisnicima (npr. Chatbot²⁸).

Zajedničko svim uslužnim kanalima i dodirnim točkama s korisnikom je potreba za korisničkim podacima i upravljanjem uslužnim procesima prema korisniku koristeći isti jedinstveni „izvor istine“ (**engl. Source of Truth**). Upravo je korištenje CRM sustava ključno za uspješnost tih procesa.

²⁷ Usp. Christopher, M.: *op.cit.*, str. 39. - 40.

²⁸ Chatbot je računalni program putem kojeg je moguća dvosmjerna komunikacija koristeći aplikacije za slanje poruka ili prozore za razgovore unutar postojećih aplikacija poput Facebook-a ili Internet stranica kompanija. Tehnologija može uključivati i umjetnu inteligenciju (**engl. Artificial Intelligence – AI**). Izvor: osobno iskustvo autorice.

2.3. Upravljanje prodajnim procesima

Poznata je narodna izreka – „svaka roba ima svog kupca“ – no prema Müller i Srića, razvojem tehnologije i stvaranjem velikog broja različitih tržišta ponuda premašuje potražnju, gdje postaje problem – kome prodati uslugu ili proizvod. Prodajna funkcija se smatra jednim od glavnih pokretača rasta i razvoja kompanije. Ostale funkcije se mogu promatrati kao potpora prodaji. Novi trendovi poslovanja, koji su posljedica globalnog rasta i razvoja, prema Müller i Srića su:

- proizvodi i usluge postaju sve kompleksniji, zbog postojanja velikih količina raznih proizvoda i raznih usluga;
- organizacijska struktura poduzeća postaje sve kompleksnija;
- kanali komunikacije i poslovna arhitektura poduzeća (poslovni procesi i sučelja) s korisnikom postaju sve mnogobrojniji i složeniji;
- sve je veća uloga informacijske tehnologije kao sredstva za bolju komunikaciju i manipulaciju podacima;
- sve zahtjevniji korisnici očekuju izvrsno poznavanje njihovih potreba i navika.

Poželjne vještine glavnih pokretača, prodajnog osoblja, su:

- koordinacija svih aktivnosti kompanije prema korisniku;
- analitičke vještine kako bi identificirali specifične potrebe korisnika;
- vještine prikupljanja i analize prikupljenih korisničkih podataka (što se posebice ističe u segmentu B2B poslovanja – **engl. Business to Business**);
- izvrsno poznavanje proizvoda, usluga i poslovnih procesa vlastite kompanije;
- znanje i snalaženje u informacijskim alatima kompanije.²⁹

U današnjoj ekonomiji i tržišnim uvjetima, ne može se dovoljno naglasiti važnost informacija i znanja o korisnicima. Korisnički podaci prerasli su u kapital tvrtke. Da bi se izgradili kvalitetni odnosi s korisnicima, nužno je bilježiti korisničke podatke, njihove interakcije s kompanijom, iskazivanje interesa za proizvod ili uslugu, pratiti njihove narudžbe itd. Kompanije koje posluju duži niz godina mogu se susresti s problemom da su korisnički

²⁹ Usp. Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 82.

podaci rasuti kroz razne sustave i tehnološka rješenja koja su se potencijalno gomilala godinama. Kao jedan od najvećih izazova može se nametnuti pitanje – kako migrirati sve podatke iz različitih sustava na „jedno mjesto“, a dodatno ključno pitanje – koje „mjesto“. Ovdje u pomoć može doći razvoj sustava za podršku prodajnim procesima, tzv. sustava za automatizaciju prodajnih procesa (**engl. Sales Force Automation – SFA**). Müller i Srića sugeriraju da svaka industrija ima specifičan prodajni proces, premda se isti može podijeliti u faze koje imaju svoje određene prodajne aktivnosti, opisane na slici 2.



Slika 2: Primjer prodajnog procesa

Izvor: Müller, J.; Srića, V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima : primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa, str. 84. Izgled prilagodila autorica.

Softverski alati u sklopu SFA sustava mogu pratiti pojedine faze prodajnog procesa prikazanog na slici 2 (uz uvjet da je SFA sustav u potpunosti prilagođen prodajnom procesu tvrtke). Buttle navodi da je SFA primjena računalnih tehnologija kao podrške prodavačima i prodajnom menadžmentu u postizanju njihovih ciljeva povezanih s radom.³⁰ Dodaje i da SFA sustav podrazumijeva i programsku podršku i tehničku opremu (**engl. Hardware, Software**). Tehnička oprema, tzv. hardware, uključuje računala i sve dodatne uređaje koje koristi podrška prodaji – primjerice, osoblje u kontaktnim centrima koje uz računalo ima i uređaj koji osigurava

³⁰ Buttle, F.: *op.cit.*, str. 396.

javljanje na pozive (ukoliko kompanija koristi takav sustav, s obzirom da danas postoje i programska rješenja koja osiguravaju istu funkcionalnost). Programska podrška, tzv. software, uključuje sve programe koje osoblje koje radi u bilo kojoj kontaktnoj točki s korisnikom (**engl. Touch-point**) može koristiti u procesima podrške. Bez obzira koriste li kompanije izdvojeni SFA program ili je on integriran u postojeći CRM sustav, funkcionalno gledano – zaposlenici koji ga koriste moraju moći zabilježiti korisničke podatke i unijeti sve promijene vezane uz korisničke podatke, analizirati ih, ali i distribuirati prema potrebi prodajnog osoblja i u skladu s važećim odredbama o zaštiti osobnih podataka korisnika.

Müller i Srića navode kako korist uspješnog SFA sustava premašuje gubitak vremena kojeg prodajni predstavnici moraju uložiti da bi ovladali implementiranim rješenjem. „Tragedija nastupa ako je rezultat implementacije novog SFA sustava da predstavnici prodaje troše mnogo više vremena na „nošenje“ s tehnologijom, nego na fokusiranje na konkretne prodajne zadatke.

Većoj praktičnosti korištenja i funkcionalnosti današnjih SFA sustava pomogao je prijelaz s klijent/server na web bazirane tehnologije. Tako prodajni predstavnici ne moraju više gubiti mnogo vremena na sinkronizaciju svojih baza s centralnim bazama podataka, nego se sve promjene mogu bilježiti odmah na webu. Na taj se način cijeli proces pojednostavljuje i skraćuje te se smanjuje mogućnost pogrešaka i razlika u lokalnim i centralnim bazama podataka.“³¹

Gartner Inc., vodeća tvrtka globalnog tržišta na području analize, procjene i praćenja trendova u informacijskoj i komunikacijskoj tehnologiji, između ostalog, svake godine objavljuje opsežnu analizu i rangira najbolje proizvođače SFA rješenja.

Prema najnovijem izvještaju iz lipnja 2019. godine i Gartnerovom tzv. „magičnom kvadrantu“ (**engl. „Magic Quadrant“**), „Salesforce“ je vodeći SFA softver već 13. godinu zaredom. Gartnerov „magični kvadrant“ je standard za objektivnu analizu tržišta koji pokriva kako dobavljače, tako i tehnologiju³². Slika 3 prikazuje spomenuti najnoviji izvještaj.

³¹ Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 84.

³² Detaljnije na: Gartner.com. URL: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/magic-quadrants-research> (Datum pristupa: 12.09.2019.)

Figure 1. Magic Quadrant for Sales Force Automation



Slika 3: Gartnerov magični kvadrant vodećih SFA rješenja u 2019. godini

Izvor: Salesforce.com. URL: <https://www.salesforce.com/blog/2019/07/leader-gartner-magic-quadrant-sales-force-automation.html>, (Datum pristupa: 12.09.2019.)

Istraživanje koje su proveli Müller i Srića na hrvatskim tvrtkama 2002. godine navodi podatak kako je čak 61% anketiranih tvrtki tada utvrdilo da ima neki oblik informacijskog sustava za podršku prodaji (SFA rješenje), a samo 12% ispitanika izjavilo kako imaju CRM softverski modul za upravljanje prodajnim procesima.

SFA softverska rješenja sadrže lepezu funkcionalnosti koje podržavaju prodajne procese. Neke od ključnih funkcionalnosti su³³:

1. Upravljanje korisničkim podacima (**engl.** *Account management*): rješenje pruža jedinstveni i kompletan uvid u korisnika i sve njegove podatke – poput prošlih interakcija s tvrtkom, transakcija (narudžbi, ali i računa), trenutnih otvorenih narudžbi, upita, pritužbi i sl.
2. Upravljanje kontakt podacima (**engl.** *Contact management*): rješenje pruža alat koji omogućava bilježenje podataka o kontakt osobama (bilo da je riječ o fizičkim ili pravnim osobama) – poput imena, prezimena, kontakt broja, adresa, privola i sl.
3. Upravljanje ugovorima (**engl.** *Contract management*): rješenje omogućava stvaranje, praćenje i spremanje korisničkih ugovora.
4. Upravljanje interesom korisnika (**engl.** *Lead management*): rješenje omogućava bilježenje interesa i upita korisnika za pojedini proizvod ili uslugu.
5. Upravljanje prodajnim prilikama (**engl.** *Opportunity management*): rješenje omogućava stvaranje konkretnih prodajnih ponuda koje se mogu (ali i ne moraju) pretvoriti u narudžbu korisnika.

Implementacija SFA rješenja donosi višestruke prednosti. Buttler navodi kako se sve prednosti mogu podijeliti na različite dionike unutar organizacije:

1. Prodajni predstavnici: ostvaruju mogućnost za pretvaranje više prodajnih prilika u stvarne narudžbe te se vremenski skraćuje prodajni proces zbog čega je moguće ostvariti i više bonusa.
2. Prodajni menadžeri: smanjenje troškova prodaje, poboljšanje produktivnosti i točni/točniji izvještaji.
3. Visoki menadžment: ubrzanje novčanog toka, povećani prihodi od prodaje, rast tržišnog udjela, uvećana profitabilnost.³⁴

Ključ uspjeha i ostvarenja navedenih prednosti je u prihvaćanju SFA rješenja i njegovom ispravnom operativnom korištenju, u čemu može pomoći odgovarajuća edukacija prodajnog osoblja.

³³ Izvor: osobno iskustvo autorice

³⁴ Usp. Buttler, F.: *op.cit.*, str. 407.

2.4. CRM sustav – integracija tehnologije i poslovnih funkcija

Citirajući Druckera, Berfenfeldt navodi kako je znanje jedini značajni resurs i jedini pravi faktor koji omogućava konkurentsku prednost.³⁵ Ako promatramo znanje upravo kao konkurentsku prednost, dolazimo do zaključka kako je iznimno važno dijeliti znanje unutar kompanije i svih njenih poslovnih funkcija. U svrhu dijeljenja znanja i raspolaganja informacijama, jedinstveni CRM sustav kao tehnologija se nameće kao glavni alat unutar kompanije, kojem imaju pristup svi zaposlenici u neposrednom kontaktu s korisnicima, tzv. „*Front-office*“ zaposlenici (zaposlenici kontakt centara, prodajni predstavnici), ali i „*Back-office*“ zaposlenici (cjelokupna korisnička podrška). Uz navedene odjele i drugi odjeli poput marketinga, odjela za upravljanje procesima (ako postoji unutar kompanije), pa čak i IT-a, također trebaju pristup informacijama za što kvalitetnije obavljanje zadataka i što uspješnije ostvarivanje kako individualnih, tako i općenitih ciljeva poslovanja.

CRM kao cjeloviti sustav koji integrira tehnologiju i poslovne funkcije moguće je promatrati i u kontekstu menadžmenta. Dukić i Gale, parafrazirajući Pfeifera navode³⁶:

1. Operativnu razinu (operativni/tehnički menadžeri) – menadžeri prve linije, u današnjem poslovanju moguće ih je poistovjetiti s voditeljima operativnih timova.
2. Srednju razinu (taktički menadžeri) – razina menadžmenta koja odgovaranja na zahtjeve njihovih nadređenih menadžera, ali upravlja izvršenjima operativnih menadžera.
3. Top razinu (top menadžment) – odgovorni za uspjeh cjelokupnog poslovanja.

Ako zamislimo bilo koje poslovanje koje pruža korisničku podršku, primjerice, putem kontaktnog centra, njegovi zaposlenici moraju zabilježiti kontakt s korisnikom (interakciju) u informacijskom sustavu. Ostvareni kontakt može biti razne vrste: od upita korisnika, zahtjeva za podrškom i narudžbi, ali i pritužbi korisnika. Ukoliko zaposlenici odjela marketinga, koji primjerice kreiraju promotivne kampanje prema korisnicima, nemaju uvid u informaciju da je korisnik možda uložio pritužbu na uslugu ili proizvod, postoji mogućnost dodatnog ugrožavanja odnosa klijenta prema kompaniji.

³⁵ Berfenfeldt, J. (2010) *Customer Relationship Management*, Master's thesis, Luleå University of Technology, Švedska, str. 4. Preuzeto s: <https://www.mobt3ath.com/uploade/book/book-12.pdf> (Datum pristupa: 10.09.2019.)

³⁶ Usp. Dukić, B.; Gale V.: *op.cit.*, str. 595.

„Zbog nepostojanja krovne CRM strategije tvrtke odjeli marketinga, prodaje i usluge klijentima često znaju samostalno razvijati svoje CRM inicijative što rezultira nepovezanosti i nepostojanjem automatskog protoka informacija između pojedinih odjela tvrtke, koji je nužan za stvaranje cjelovite i konzistentne slike o klijentima. [...] Razvoj *data warehousing* alata omogućio je stvaranje baza podataka koje uključuju podatke iz svih dostupnih izvora podataka o klijentima te stvaranje cjelokupnog uvida u sve aspekte poslovanja tvrtke s klijentima. *Data warehouse* tako predstavlja analitičku osnovu modernog CRM sustava, prikupljajući podatke iz operativnih CRM sustava iz raznih odjela tvrtke i putem pripadajućih alata omogućavajući i uvid u odnos klijenta i tvrtke.“³⁷

Pojam kojeg Müller i Srića spominju – *data warehouse*, zapravo je skladište podataka koje omogućava analizu niza skladištenih informacija, a u svrhu dostupnosti menadžmentu u donošenju svakodnevnih poslovnih odluka. Bitno je naglasiti da *data warehouse* (termin poznat u poslovanju i kao „*DWH*“), po svom dizajnu nije alat koji omogućava pristup podacima u realnom vremenu (niti u blizu realnom vremenu, tzv. „*near real-time*“), već je to najčešće s odmakom od 24 sata. U *data warehouse* dolaze podaci poput odgovora na marketinške kampanje koje su provedene, informacije o komunikaciji putem kontaktnog centra (interakcije s korisnicima), informacije o plaćanju računa, narudžbama i sl.

Integracija podataka i svih poslovnih funkcija koje su u neposrednom i posrednom kontaktu s korisnikom je osnovi svakog poslovanja koje uspješno želi upravljati odnosom s klijentima, obogatiti i personalizirati marketinške napore i komunikaciju te razumjeti i odgovoriti na želje i potrebe korisnika na odgovarajući način i pravovremeno. Cilj integracije je svakako osigurati i da korisnik, bez obzira putem koje dodirne točke komunicirao s kompanijom, uvijek dobije jedinstvenu, točnu, pravovremenu, konzistentnu uslugu i informaciju. Dodatno, integracija podrazumijeva da korisnici, koji možda ne žele komunicirati s korisničkom podrškom u kontekstu razgovora sa zaposlenicima, mogu samostalno pronaći rješenja za potencijalne probleme i upite, koristeći samouslužne servise koji također kao izvor korisničkih podataka i samih rješenja koriste CRM tehnologiju.

³⁷ Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 95.

2.5. CRM moduli i vodeća svjetska softverska rješenja

Sustavni se elementi CRM-a (kao informacijskog sustava), razlikuju od njihove namjene korištenja od strane pojedinog poslovnog sektora. Severović, koristeći primjer bankarske industrije, navodi kako se sastavni elementi CRM-a sastoje se od sljedećih upravljačkih komponenti³⁸ (op.a. poznatiji kao „*CRM moduli*“ u današnjem poslovanju):

1. Upravljanje prodajom: prikuplja transakcijske podatke.
2. Upravljanje potporom prodaji: prikuplja zahtjeve za intervencijama i druge podatke koje koristi za promjene u operativnom poslovanju i poboljšanja.
3. Upravljanje kampanjama: mogućnost kreiranja i aktiviranja kampanje u određenim vremenskim intervalima, statistika odgovora korisnika uključenih u kampanje, predviđanja budućih reakcija korisnika.
4. Upravljanje pozivnim centrima: bilježenje ulaznih vrijednosti – interakcija korisnika prema kompaniji, bilježenje korisničkog zadovoljstva uslugom te mogućnost mjerenja učinkovitosti zaposlenika.
5. Upravljanje podacima: prikupljanje korisničkih podataka kao temeljnog znanja za uspješnost poslovanja.
6. Upravljanje kvalitetom usluge: koristi već prikupljene interakcije i općenito transakcijske podatke u svrhu analize i prepoznavanja korisničkih potreba.

Premda Severović navodi i komponentu upravljanja redovima čekanja kao još jedan sastavni element CRM-a navodeći kako klijenti, pri dolasku u poslovnicu, dobivaju svoj broj i čekaju da ih zaposlenik pozove kada je njihov broj na redu. No, ako istu tu komponentu promatramo u kontekstu informacijskog sustava, nije uobičajena poslovna praksa da je sustav za upravljanje redovima čekanja dio CRM informacijskog sustava. CRM informacijski sustav može, putem integracije, primiti informaciju iz sustava za upravljanje redom čekanja kako bi se upravo ta interakcija i transakcija povezale sa svakim individualnim klijentom.

U kontekstu elementa upravljanja prodajom važno je istaknuti kako današnji moderni CRM sustavi omogućavaju i razne izvještaje, poput izvještaja o trenutnim prodajnim

³⁸ Usp. Severović, K.: *op.cit.*, str. 137. – 140.

rezultatima, ali i predviđanjima kretanja tzv. lijevka prodaje (**engl.** *Sales pipeline* ili *Sales funnel*). Na taj način zaposlenici, ali i njihovi menadžeri, mogu u svakom trenutku imati informaciju o ostvarenju zadanih prodajnih ciljeva.

„CRM softverska rješenja trebaju zadovoljiti brojne zahtjeve. Neke su obradili i Buck – Edman i Zecke (2004: 34). Oni ističu sljedeće zahtjeve koje moraju zadovoljiti softverska rješenja CRM-a:

- usmjerenost na potrebe klijenata;
- podrška u suradnji s poslovnim subjektima;
- mogućnost usklađivanja sa specifičnim potrebama različitih grana djelatnosti te
- mogućnosti integracije s ostalim aplikacijama poslovnoga subjekta.“³⁹

Promatrano iz perspektive informacijskog sustava, CRM se sastoji od dva ključna tehnološka elementa: aplikacije i baze podataka koje sadrže same informacije prikupljene kroz sve CRM komponente (upravljanje prodajom, pozivnim centrom, kampanjama, korisničkim podacima itd.).

Bilo koja aplikacija može biti aplikacija instalirana na desktop računalu, mobilna aplikacija (za pametne telefone) ili aplikacija koja je online (**engl.** *Web Application*). CRM softversko rješenje može biti lokalno (**engl.** *On-premise*) i „u oblaku“ (**engl.** *Cloud based*).⁴⁰ Severović navodi kako su, prema istraživanju provedenom od strane International Data Corporation – najznačajnije pojedinačne CRM aplikacije u 2011. godini bile SAP, Oracle, Mycrosoft Dinamics i Sugar CRM.⁴¹ Ako usporedimo podatke navedenog istraživanja s recentnim podacima, prema Gartnerovom magičnom kvadrantu vodećih CRM softverskih rješenja iz lipnja 2019. godine, vodeći (**engl.** „*Leaders*“ – op.a. u gornjem desnom kvadrantu) CRM softver je Salesforce, kojeg slijede Pegasystems, Zendesk, Oracle i Microsoft, kao što je prikazano na slici 4.

³⁹ Dukić, B.; Gale V.: *op.cit.*, str. 595.

⁴⁰ Detaljnije na: Dzone.com. URL: <https://dzone.com/articles/microsoft-dynamics-crm-cloud-vs-on-premise> (Datum pristupa: 14.09.2019.)

⁴¹ Usp. Severović, K.: *op.cit.*, str. 146. – 147.

Figure 1. Magic Quadrant for the CRM Customer Engagement Center



Slika 4: Gartnerov magični kvadrant vodećih CRM softverskih rješenja u 2019. godini

Izvor: Zendesk.com. URL: <https://www.zendesk.com/resources/gartner-magic-quadrant-crm/>, (Datum pristupa: 14.09.2019.)

Pojedine komponente CRM sustava postoje kao samostalna rješenja (**engl.** *Stand-alone solution*), poput SFA modula ili modula za upravljanje kampanjama (**engl.** *Campaign management*). Poslovanje koje odluči implementirati suvremeno CRM rješenje uobičajeno postojeća samostalna rješenja integrira u novi i jedinstveni sustav koji omogućava konzistentnu komunikaciju s korisnicima putem svih komunikacijskih kanala.⁴²

⁴² Usp. Srzentić, M. (2013) *Ključni faktori za uspješnu implementaciju CRM sistema u telekomunikacijama*, Magistarski rad, Doba fakultet za primjenjene poslovne i društvene studije, Maribor, str. 21. Preuzeto s: https://travelsdocbox.com/Eastern_Europe/79086756-Doba-fakultet-za-primjenjene-poslovne-i-drustvene-studije-maribor.html (Datum pristupa: 16.09.2019.)

3. IMPLEMENTACIJA CRM SUSTAVA

„CRM sustavi predstavljaju trenutno jedno od najbrže rastućih područja investicija u IT rješenja, usprkos činjenici da tipično CRM rješenje cjelokupnih korporativnih razmjera košta 60-130 mil. \$ (prema Forrester Research), da njegova implementacija traje minimalno dvije godine i da u 60-70% slučajeva CRM implementacije završavaju neuspješno.“⁴³

Müller i Srića, pokušavajući objasniti zašto je toliki broj CRM implementacija neuspješan, navode kompleksnost takve inicijative (povezana s velikim brojem poslovnih funkcija čije potrebe treba zadovoljiti), ali i činjenicu kako top menadžment često nema dublje razumijevanje što točno podrazumijeva CRM implementacija, koliko sredstava kompanije će na kraju biti preusmjereno u njen razvoj i koliko će trajati sama implementacija. Osnovni problem toga je vjerovanje da je CRM samo informacijski sustav, a ne cjelina koju čine strategija i poslovni procesi, koju podupire implementirano softversko rješenje.⁴⁴ Buttle podupire ovu racionalizaciju, navodeći kako su mnoge CRM implementacije promatrane kao inicijative sektora informacijskih tehnologija kompanije – popularnog „IT-a“. Jasno je kako CRM inicijative podrazumijevaju IT razvoj, no ne bi se trebao staviti znak jednakosti. Za usporedbu, Buttle navodi: „[...] reći kako je CRM implementacija IT inicijativa bi bilo kao da kažemo da je vrtlarstvo samo lopatanje ili slikarstvo samo korištenje kista.“⁴⁵ Može se reći da su ljudi (zaposlenici, budući korisnici sustava kojeg će se implementirati) i procesi podjednako važni kao i IT razvoj.

Dyche navodi faktore koji mogu uvelike utjecati na uspješnost cjelokupne CRM inicijative, a njihov pregled prikazan je u tablici 4. Müller i Srića objašnjavaju kako je svaki od navedenih faktora uspjeha moguće ocijeniti i interpretirati rezultate ocjena kako bi se odlučilo je li poslovanje spremno implementirati CRM i ako nije, što je potrebno ostvariti prije odluke o implementaciji.⁴⁶

⁴³ Dyche, J. (2002) *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Pearson Education Corporate Sales Division, USA, str. 156., 159. Citirano prema: Müller, J.; Srića, V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima : primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa, str. 116.

⁴⁴ Usp. Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 116. – 117.

⁴⁵ Usp. Buttle, F.: *op.cit.*, str. 13.

⁴⁶ Usp. Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 118. – 119.

Tablica 4: Faktori uspjeha CRM inicijative uz primjere njihova mogućeg statusa

Faktor	Idealno	Poželjno	Nepoželjno
Inicijator	Top menadžer/član upravnog odbora koji uviđa kako se putem CRM-a može stvoriti konkurentska prednost.	Menadžer službe za potporu klijentima vrativši se s konferencije na kojoj je iznesen <i>case study</i> o povećanju prodaje tvrtke iz iste industrije upotrebom CRM-a.	<i>Product manager</i> (IT menadžer) na demo prezentaciji prodavača CRM softvera te je oduševljen funkcijama i mogućnostima programa.
Sponzor	Multifunkcionalni tim top menadžera koji se slaže da je CRM nužan za ostvarivanje konkurentske prednosti.	Poslovni vizionar – <i>top/middle manager</i> koji uviđa jasne pogodnosti za svoj odjel/organizaciju u kratkom vremenu te za cijelu tvrtku nakon toga.	IT organizacija odlučuje implementirati CRM jer je dobavljač CRM softvera nedavno odlučio znatno sniziti cijenu svojeg rješenja.
Objektivna definicija svrhe CRM-a unutar tvrtke	Povećanje vjernosti klijenata bolja usluga klijentima, dodatni prihodi i poboljšanje percepcije tvrtke.	Priskrbiti organizaciji veću razinu znanja o klijentima i poboljšati interakcije s klijentima.	Automatizirati postojeće procese – pogotovo ako to u početku nije skupo. Ili da bi se dodala CRM tehnologija u IT <i>portfolio</i> .
Selekcija CRM rješenja	Dopustiti korporativnoj strategiji i poslovnim prioritetima da diktiraju izbor potrebnih funkcionalnosti i selekciju CRM alata	Izabrano rješenje mora postići povećanje efikasnosti poslovnih procesa, a analitiku i <i>intelligence</i> je moguće postići kroz integraciju s postojećim izvorima podataka.	Odabir tržišnog lidera ili postojećeg trenutnog dobavljača softvera, uz minimalno istraživanje tržišta.

Operativno okruŹje	Integracija CRM rješenja u postojeću IT infrastrukturu, uključujući i ERP sustav te skladište podataka za tvrtke (DWH)	Uvođenje CRM okruŹja povezanog s korporativnom mreŹom i ključnim izvorima podataka.	Samostalni CRM sustav.
Korisnička zajednica	Zaposlenici diljem tvrtke, na svim razinama koriste CRM za različite svrhe, temeljeći svoje odluke na svima dostupnim informacijama.	Zaposlenici iz jednog ili dva odjela tvrtke koriste operativni i analitički CRM.	Operativni CRM dostupan samo odabranoj grupi korisnika koji povremeno izrađuju izvještaje za top menadžment.
Mjerenje	Jasno povećanje prodaje ili smanjenje prituŹbi i mjerljivo poboljšanje u stopi odgovora klijentima kroz sve kanale komunikacije.	Poboljšanje percepcije među postojećom bazom klijenata i naznake poboljšanja u efikasnosti marketinških kampanja, prodaji te kvaliteti proizvoda i usluga.	IT odjel je uspješno povezano CRM sustav s operativnim sustavom i učinio dostupnim CRM rješenje za 100 osobnih računala.

Izvor: Dyche, J. (2002) *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Pearson Education Corporate Sales Division, USA, str. 157. – 158. Citirano prema: Müller, J.; Srića, V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima : primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa, str. 117. – 118.

Autori Mandić i Vranešević, u svom istraživanju razumijevanja CRM inicijativa u vodećim hrvatskim kompanijama, kao osnovnu pretpostavku navode problem razumijevanja što zapravo CRM inicijativa podrazumijeva i kolika je investicija potrebna za cjelovitu implementaciju. Cilj istraživanja je bio ispitati razumiju li vodeći hrvatski menadžeri CRM. Istraživanje je provedeno 2010. godine nad ukupno 268 ispitanika. U saŹetku znanstvenog rada

navode iduće podatke: od 268 ispitanih kompanija, 34,3% implementiralo je CRM, dok 65,7% nije, a kao važan podatak ističu kako čak 49,3% ispitanika izjavilo kako se ne slaže s idejom da CRM predstavlja poslovnu strategiju. Također, većina ispitanika se ne slaže s izjavom da CRM inicijativa ne ispunjava očekivanja poslovanja zbog problema u tijeku IT implementacije, a čak 85% smatra kako CRM implementaciji treba pristupiti strateški. Naposljetku, većina ispitanika, 52%, se ne slaže s izjavom da CRM inicijativa ne ispunjava očekivanja poslovanja zbog visoke cijene investicije u implementaciju.⁴⁷

3.1. Vrste CRM sustava

U odnosu na dominantne karakteristike svake vrste, Buttle navodi kako možemo razlikovati strateški, analitički, operativni i kolaborativni CRM, kako je prikazano u tablici 5. „Strateški CRM usmjeren je na razvoj poslovne kulture koja je usredotočena na korisnika. Ova je kultura posvećena pobjeđivanju i zadržavanju korisnika stvaranjem i pružanjem vrijednosti boljom od konkurencije. Kultura se odražava u ponašanju liderstva, dizajnu formalnih sustava tvrtke te mitovima i pričama koji se stvaraju unutar tvrtke. U kulturi koja je usredotočena na korisnike, očekujete da se resursi raspoređuju tamo gdje bi najbolje poboljšali vrijednost za korisnike, da se nagrađuju ponašanja zaposlenika koja povećavaju zadovoljstvo i zadržavanje korisnika, te informacije o kupcima koje će se prikupljati, dijeliti i primjenjivati u cijelom poslu. Također biste očekivali da ćete naći heroje poslovanja koji pružaju izvanrednu vrijednost ili uslugu korisnicima. Mnoge tvrtke tvrde da su usmjerene na kupca, da se poslovne odluke donose s kupcem u središtu promišljanja te da su općenito orijentirane na kupca (**engl. *Customer-centric, Customer-focused, Customer-led, Customer-oriented***), ali malo ih zaista jest.“⁴⁸ Strateški CRM moguće je definirati doslovce kao strategiju poslovanja i cjelokupni pristup odnosu s klijentima o čemu je riječ u ovom radu.

⁴⁷ Usp. Mandić, M.; Vranešević, T. (2013) *UNDERSTANDING CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) IN LEADING CROATIAN COMPANIES* (386. – 399. st.), u: Grbac, B., Lončarić, D., Dlačić, J. (ur.). *23rd CROMAR CONGRESS Marketing in a Dynamic Environment – Academic and Practical Insights*, Rijeka: University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, (radovi u zbornicima skupova, cjeloviti rad (in extenso), znanstveni), str. 386.

Preuzeto s: https://bib.irb.hr/datoteka/692500.Mandic_Vranesevic.pdf (Datum pristupa: 16.09.2019.)

⁴⁸ Citat u prijevodu: Buttle, F.: *op.cit.*, str. 4. – 5.

Tablica 5: Vrste CRM sustava prema Buttleu

Vrsta CRM-a	Dominantna karakteristika
Strateški	Strateški CRM temeljna je poslovna strategija usmjerena na korisnika koja ima za cilj pridobiti i zadržati profitabilne korisnike.
Analitički	Analitički CRM usredotočen je na inteligentno rudarenje korisničkih podataka u strateške ili taktičke svrhe.
Operativni	Operativni CRM fokusiran je na automatizaciju korisnički orijentiranih procesa kao što su prodaja, marketing i uslužni procesi.
Kolaborativni	Kolaborativni CRM primjenjuje tehnologiju preko organizacijskih granica s ciljem optimizacije vrijednosti tvrtke, partnera i korisnika.

Izvor: Buttle F. (2009) *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*. Second edition, 2009., Elsevier Butterworth-Heinemann, prev. autorica, Oxford, str. 4. Preuzeto s: https://www.academia.edu/24288544/Buttle_Francis_2009_Customer_Relationship_Management_2nd_Edition_.Elsevier_Publishing (Datum pristupa: 10.09.2019.)

Autori Payne⁴⁹, ali Peppers i Rogers⁵⁰, pozivajući se na konzultantsku kompaniju „Meta Group“ kao izvor, klasificiraju CRM kao operativni, analitički i kolaborativni, dok strateški CRM promatraju kao i ostale slične termine koji se koriste na tržištu.

Operativni CRM, kako samo ime sugerira, služi organizaciji za svakodnevnu operativnu komunikaciju s korisnicima, sadrži sve korisničke podatke koji omogućavaju konzistentnu komunikaciju, a također je i povezan s drugim informacijskim sustavima tvrtke. Primjer povezivanja operativnog CRM-a s drugim informacijskim sustavom najjednostavnije je opisati kroz primjer integracije s financijskim, odnosno obračunskim sustavom kojeg kompanija koristi. Na taj način, zaposlenici koji su u direktnom kontaktu s korisnicima, putem sučelja CRM sustava, imaju uvid u račune i statuse plaćanja računa korisnika. Prema Buttleu, operativni CRM podrazumijeva:

⁴⁹ Usp. Payne, A.: *op.cit.*, str. 23. – 24.

⁵⁰ Usp. Peppers, D., Rogers, M.: *op.cit.*, str. 8.

1. Automatizaciju marketinga (**engl. Marketing Automation**): korištenje tehnologije u marketinškim procesima poput upravljanja kampanjama (**engl. Campaign management**) koje omogućava integraciju i koordinaciju svih kanala kojima potencijalni korisnik može doći u kontakt s tvrtkom (**engl. Multichannel prospect**) i segmentacije tržišta.
2. Automatizaciju prodaje (**engl. Sales Force Automation – SFA**): uključuje prethodno spomenute funkcionalnosti poput upravljanja korisničkim podacima, kontakt podacima, ugovorima, interesom korisnika, prodajnim prilikama itd.
3. Automatizaciju uslužnih procesa (**engl. Service Automation**): uključuje funkcionalnosti poput upravljanja korisničkim zahtjevima i prigovorima (**engl. Case, Incident, Issue Management**) i cjelokupnom dolaznom komunikacijom (**engl. Inbound Communication**), odnosno načinom usluživanja klijenata. Primjerice, digitalne točke kontakta s korisnikom, poput Internet stranice ili aplikacije na pametnim telefonima, mogu napraviti dijagnostiku potencijalnog problema te ga pokušati otkloniti u prvom kontaktu. Druge tehnologije, poput interaktivnog govornog automata (**engl. Interactive Voice Response – IVR**), također mogu pomoći korisnicima u otklanjanju problema, a u slučaju neuspjeha, preusmjeriti interakciju na odgovarajućeg zaposlenika korisničke podrške.⁵¹

Buttle nadalje navodi kako analitički CRM obuhvaća prikupljanje, skladištenje, ekstrakciju, procesiranje, interpretaciju i izvještavanje o korisničkim podacima koji su potrebni u svim fazama poslovnog procesa. Analitički CRM omogućava nuđenje boljeg, kvalitetnijeg i skupljeg proizvoda (**engl. Up-sell**), nuđenje sličnih, komplementarnih proizvoda (**engl. Cross-sell**), ali i korištenje alata za zadržavanje i akviziciju korisnika. „Podaci o kupcima mogu se naći u skladištima podataka širom tvrtke: podaci o prodaji (povijest prethodnih kupnji), financijski podaci (povijest plaćanja, kreditna sposobnost), marketinški podaci (odgovori na kampanje, podaci programa lojalnosti) i podaci o uslugama. Tim se internim podacima mogu dodati podaci iz vanjskih izvora: na primjer, geodemografski i podaci o životnim stilovima iz raznih organizacija poslovne inteligencije. Uz primjenu alata za rudarenje podataka, tvrtka može te podatke ispitati. Inteligentno ispitivanje daje odgovore na pitanja poput: Tko su naši

⁵¹ Usp. Buttle, F.: *op.cit.*, str. 6. – 9.

najvrjedniji kupci? Koji kupci imaju najveću sklonost prelasku na konkurente? Koji bi kupci najvjerojatnije odgovorili na određenu ponudu?“⁵²

Müller i Srića navode kako klijent prilikom komunikacije s kompanijom „vidi“ samo kolaborativni CRM, odnosno kanale interakcije s tvrtkom: fizičke poslovnice, telefonske kontakte, e-mail, web itd.⁵³ Severović dodaje: „[Kolaborativni CRM] upotrebom CRM tehnologije omogućuje komunikaciju i suradnju s klijentima, poslovnim partnerima. Arhitektura CRM-a podrazumijeva mogućnost primjene svakog tipa CRM-a kao potporu odvijanju poslovnih aktivnosti uz pomoć klijenata i tehnologije.“⁵⁴

3.2. Proces implementacije CRM sustava

Kako bi se osiguralo da CRM projekt ispuni očekivanja, Buttle navodi ključne faze implementacije CRM sustava:

1. „Razvoj CRM strategije (**engl.** *Develop the CRM strategy*): uključuje situacijsku analizu, početak edukacije svih dionika o cjelokupnom CRM konceptu, razvoj vizije budućeg CRM-a, postavljanje prioriteta, željenog ishoda i ciljeva projekta (**engl.** *Goals and Objectives*), identificiranje potrebnih resursa u kontekstu ljudi, procesa i tehnologije (**engl.** *people, processes and technology requirements*) te razvoj poslovnog slučaja (**engl.** *Business case calculation*).
2. Postavljanje osnova CRM projekta (**engl.** *Build the CRM project foundations*): započinje identifikacijom dionika, zatim uspostavljanjem modela upravljanja (**engl.** *Governance model*), definiranjem potreba za proces upravljanja promjenama i potreba za upravljanjem projektom (**engl.** *Change management i Project Management needs*), identificiranjem kritičnih faktora uspjeha do razvoja plana upravljanja rizicima (**engl.** *Risk management plan*).
3. Specificiranje zahtjeva poslovanja i odabir implementatora (**engl.** *Specify needs and select partner*): uključuje mapiranje poslovnih procesa i njihovo pročišćivanje (**engl.**

⁵² Citat u prijevodu: Buttle, F.: *op.cit.*, str. 9. – 10.

⁵³ Usp. Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 128.

⁵⁴ Severović, K.: *op.cit.*, str. 95.

Process mapping and refinement), analizu razlika od sadašnjeg do željenog stanja (**engl.** *Gap analysis*), specifikaciju inicijalnih tehnoloških zahtjeva i istraživanje alternativnih rješenja, pisanje zahtjeva za ponudama (**engl.** *Request for proposal – RFP*), slanje RFP-a potencijalnim dobavljačima, procjena pristiglih ponuda i odabir implementatora.

4. CRM implementacija (**engl.** *Implement project*): adaptacija projektnog plana, identificiranje potreba za prilagodbom odabranog rješenja (**engl.** *Out-of-the-Box – OOTB vs. Customisation*), izrada prototipa dizajna, testiranje, modificiranje i puštanje u rad.
5. Evaluacija projekta (**engl.** *Evaluate performance*): uključuje evaluaciju ishoda projekta i utjecaja na poslovanje.⁵⁵

Buttle pojašnjava kako, u ovisnosti o opsegu projekta, neke od opisanih faza i aktivnosti unutar istih, neće biti potrebne. U svrhu odgovora na inicijalno postavljena istraživačka pitanja, dalje u radu bit će detaljnije opisana četvrta faza procesa implementacije CRM sustava.

Pri tumačenju implementacije CRM sustava važno je prvenstveno pobliže pojasniti pristup razvoju usluga i softvera. Severović, pozivajući se na Armoura, definira metodologiju razvoja softvera (**engl.** *software development process*) kao slijed akcija čiji je ishod proizvedeni računalni program, dok je metodika postupak preporučenih praksi kojima organizacija može odabrati resurse za stvaranje i održavanje softvera. Pozivajući se na Chaverta dodaje i kako, promatrano s aspekta softverskog inženjerstva (**engl.** *software engineering*), metodologiju čine i prakse i teorije koje su preporučene, ali i formalne edukacije o temi, dijagrami toka itd. Povijesno gledano, spomenuto softversko inženjerstvo je u svojim začecima utemeljeno i preuzelo je principe projektnog menadžmenta (**engl.** *Project management*).⁵⁶ U projektima razvoja softvera jedna od uobičajenih i ustaljenih metoda upravljanja projektima je tzv. „vodopadna“ metoda (**engl.** *Waterfall*), koja podrazumijeva pristup razvoju softvera u pojedinim fazama. Ključno je objasniti kako u vodopadnoj metodi upravljanja projektima svaka faza ima predodređeni početak i kraj, kao i logičan slijed, zbog čega nije uobičajena poslovna praksa (i gotovo nemoguća) raditi dvije ili više projektnih faza istovremeno. Severović navodi

⁵⁵ Citat u prijevodu: Buttle, F.: *op.cit.*, str. 64. – 65.

⁵⁶ Usp. Severović, K.: *op.cit.*, str. 30. – 32.

kako se vodopadna metoda upravljanja projektima sastoji od idućih faza: koncept, prikupljanje zahtjeva, dizajn, implementacija rješenja, testiranje rješenja i održavanje.⁵⁷

Osim vodopadne metode, u projektima razvoja softvera moguće je primijeniti i agilne metode razvoja softvera koje su nastale kao posljedica relativne nefleksibilnosti vodopadne metode i već spomenute otegotne okolnosti u kojoj pojedine faze razvoja nije moguće raditi paralelno. Za razliku od vodopadnog pristupa, agilna metoda podrazumijeva iterativni pristup razvoju, s naglaskom na manje, inkrementalne, isporuke pojedinih dijelova proizvoda. Svaki isporučeni inkrement proizvoda prolazi kroz faze slične vodopadnom pristupu – uz značajno manje, no u potpunosti upotrebljive isporuke. Ključna razlika očituje se u tome što projektni tim u svakoj isporuci inkrementa ima priliku učiti i u idućoj isporuci već primijeniti stečeno znanje – u potpunosti se oslanjajući na teoriju empirijske kontrole procesa – gdje znanje dolazi iz iskustva.⁵⁸ No, zbog još uvijek široke rasprostranjenosti, za potrebe ovog rada, daljnjem pojašnjenju implementacije CRM sustava pristupit će se koristeći klasičnu vodopadnu metodu upravljanja projektima.

Implementacija CRM sustava vrlo je zahtjevan, kompleksan i opsežan proces, a Müller i Srića navode da bi istu trebao voditi za to posebno organizirani tim unutar organizacije, čije su ključne osobe sponzor i menadžer projekta.⁵⁹ Promatramo li samo projektni tim čija je zadaća implementirati odabrano rješenje, dodatne uloge unutar projektnog tima mogu biti: odbor za upravljanje projektom (**engl.** *Project Steering Committee*, op.a. poznato u poslovanju i kao termin „*SteerCo*“), tehnički voditelj implementacije (**engl.** *Technical Lead*), voditelj poslovnih timova (**engl.** *Business Lead*), članovi užeg i šireg projektnog tima iz područja IT-a i poslovanja (**engl.** *Core i Extended Team members*) i konzultanti odabranog implementatora CRM sustava.⁶⁰ U ovisnosti o opsegu projekta i implementacije, moguće je da organizacija odluči implementirati CRM sustav u jednoj ili u nekoliko faza, od kojih će svaka donijeti određen broj novih funkcionalnosti, omogućavajući ublažavanje šoka trenutne implementacije svih novih funkcionalnosti za buduće korisnike sustava. Müller i Srića, štoviše, savjetuju „razbijanje“ cjelokupne implementacije u „niz odvojivih projekata“ (op.a. poznatijih u poslovanju i kao „pod-projekti“, **engl.** „*Project streams*“), od kojih svaki može donijeti konkretne

⁵⁷ Usp. Severović, K.: *op.cit.*, str. 33.

⁵⁸ Izvor: osobno iskustvo autorice

⁵⁹ Usp. Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 137. – 138.

⁶⁰ Izvor: osobno iskustvo autorice

funkcionalnosti. U tom slučaju, potrebno je odrediti prioritete pojedinih funkcionalnosti, redosljed implementacije i ključne pokazatelje uspješnosti. Na početku svakog takvog projekta savjetuju i održavanje tzv. „kick-off“ sastanaka na kojima se svim dionicima objašnjava opseg (**engl. Scope**) i odabrana dinamika implementacije CRM sustava.⁶¹ Neovisno o broju podprojekata tijekom implementacije, u standardnom vodopadnom pristupu uobičajene faze implementacije novih funkcionalnosti prikazane su na slici 5.

FAZA	ANALIZA (<i>engl. Analysis</i>) - Funkcionalni dizajn	DIZAJN (<i>engl. Design</i>) - Tehnički dizajn	KONFIGURACIJA (<i>engl. Build</i>)	TESTIRANJE (<i>engl. Testing</i>)	PUŠTANJE U RAD (<i>engl. Deployment</i>)	STABILIZACIJA (<i>engl. Stabilize</i>)
KLJUČNE ISPORUKE	<ul style="list-style-type: none"> - Dijagrami budućih procesa - Definiranje i dokumentiranje dizajna budućeg rješenja - Analiza i početak pripreme za migraciju podataka 	<ul style="list-style-type: none"> - Tehnički dizajn i arhitektura - Specifikacija budućih integracija - Konfiguracija raznih okruženja: razvojnog (<i>engl. Development – DEV</i>), migracijskog (<i>engl. Migration – MIG</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Tehnička konfiguracija rješenja 	<ul style="list-style-type: none"> - Kreiranje testne strategije, testnih slučajeva i provođenje testiranja - Otklanjanje pronađenih defekata - Konfiguracija okruženja: testnog (<i>engl. User Acceptance Testing – UAT</i>), trening (<i>engl. Training – TRG</i>) 	<ul style="list-style-type: none"> - Provođenje treninga i edukacija budućih korisnika sustava - Konfiguracija produkcijskog okruženja (<i>engl. Production environment – PROD</i>) - GO-Live – puštanje u rad 	<ul style="list-style-type: none"> - Pružanje podrške nakon puštanja novog sustava u rad

Slika 5: Primjer faza implementacije CRM-a

Izvor: Izradila autorica prema osobnom iskustvu

U fazama analize i dizajna budućeg rješenja potreban je maksimalan angažman projektnog tima i bliska suradnja s konzultantima odabranog implementatora. S obzirom na broj aktivnosti i zadataka koje je potrebno izvršiti, u projektnom menadžmentu uobičajeno je uspostavljanje projektnog plana s popisom svih aktivnosti, odnosno dekompozicijom pojedinih dijelova isporuka u određene aktivnosti (**engl. Work breakdown structure**), kao i uspostavljanja tzv. RACI matrice koja pomaže razjasniti uloge i odgovornosti klijenta i dobavljača. RACI matrica sadrži informacije o tome tko izvršava određeni zadatak (**engl. Responsible**), tko je odgovoran za krajnji ishod (**engl. Accountable**), tko je konzultiran prilikom obavljanja zadataka (**engl. Consulted**) i tko je sve informiran o odradi zadataka (**engl. Informed**).

⁶¹ Usp. Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 139.

Poslovna praksa je također pokazala potrebu i za praktičnim radom u novom sustavu na početku projekta. Stoga, preporučljivo je da se i širi i uži projektni tim klijenta čak i prije analize i dizajna upozna s proizvodom i testira njegovu demo verziju, a kako bi u navedenim fazama izbjegli dodatne nedoumice te s ciljem boljeg poznavanja sustava – njegovih mogućnosti, ali i ograničenja. Buttle objašnjava „[kako] prilagodba odabranog rješenja [modifikacija u odnosu na osnovni proizvod] stvara probleme nad intelektualnim vlasništvom koje će i klijent i dobavljač htjeti razriješiti. Dobavljači CRM softvera su investirali milijune, ponekad i milijarde dolara, da bi programirali, testirali i zaštitili svoj proizvod. Stav kojeg ima većina softverskih kompanija jest da zadržavaju prava na bilo koji dio prilagođenog koda proizvoda kao i pravo da tu prilagodbu ugrade u buduća izdanja softvera. Nije neobično i da pravni tim klijenta osporava to pravo.“⁶²

Nakon analize i dizajna slijedi tehnička konfiguracija proizvoda i testiranje; faze u kojima se otklanjaju greške (**engl. Defects**), ali i otkriva je li potrebna dodatna prilagodba proizvoda prije puštanja u rad. Buttle navodi kako je „u velikim kompanijama, uobičajena praksa puštanja proizvoda u pojedinim fazama (**engl. Phased roll-out**). Primjerice, SFA rješenje je moguće pustiti u rad na način da se modul koristi samo za akvizicije novih klijenata. Tek nakon stabilizacije, napravi se migracija postojećih korisnika, kada je SFA modul moguće koristiti na cijeloj korisničkoj bazi.“⁶³

Opisani proces implementacije CRM rješenja podrazumijevao je angažiranje implementatora budućeg CRM rješenja od strane klijenta, no važno je spomenuti da se ne odlučuju sve kompanije na takvo rješenje. Osim implementacije, odnosno kupovine gotovog rješenja, kompanija može odlučiti samostalno raditi razvoj CRM sustava „od nule“, koristeći vlastite ljudske resurse (**engl. In-House CRM development**). Kao glavne razloge takve odluke Dyche navodi činjenicu da postojeća rješenja na tržištu ne zadovoljavaju ključne poslovne zahtjeve ili su potencijalno izvan cjenovno dostupnog ranga kompanije.⁶⁴ U slučaju *in-house* razvoja, kompanija mora biti spremna dedikirati resurse, kao i uložiti u potencijalne edukacije kako bi osigurala uspješnost razvoja i implementacije.

⁶² Citat u prijevodu: Buttle, F.: *op.cit.*, str. 90.

⁶³ Isto.

⁶⁴ Dyche, J. (2002) *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, USA, str. 115. Preuzeto s: https://books.google.hr/books?id=2E6S1_vqTKwC&lpg=PP1&hl=hr&pg=PR12#v=onepage&q&f=false (Datum pristupa: 22.09.2019.)

3.3. Salesforce: primjer vodećeg CRM rješenja na tržištu

Salesforce je, prema Gartnerovom magičnom kvadrantu iz 2019. godine, vodeće CRM softversko rješenje. Predstavlja integriranu CRM platformu koja omogućava jedinstveni pogled, tzv. „360° pogled na korisnika“ (**engl.** *Customer 360° view*) za sve odjele unutar kompanije – prodaju, prodajnu podršku, marketing i sve koji brinu o korisnicima i upravljaju uslužnim procesima.⁶⁵

Ključne karakteristike „360° pogleda na korisnika“ su:

1. Jedinstveni pogled na svakog korisnika za sve odjele u organizaciji.
2. Automatizacija tijeka rada (**engl.** *Workflow*) koristeći umjetnu inteligenciju.
3. Integracija s postojećim podacima i sustavima.
4. Prilagodba (**engl.** *Customization*) – kako funkcionalno, tako i razmjerno (**engl.** *Scalable*) u odnosu na veličinu organizacije⁶⁶.

Salesforce je vodeće rješenje izgrađeno na platformi „Force.com“, odnosno „u oblaku“ (**engl.** *Cloud based, Cloud computing*). „Cloud computing“ je isporuka računalnih usluga kao što su softver, baze podataka i poslužitelji (serveri) putem interneta, što omogućava krajnjim korisnicima pristup softveru i aplikacijama s bilo kojeg mjesta. Za korisnike, "oblak" znači stalnu vezu s internetskim aplikacijama, pohranom podataka, obradom i drugim računalnim resursima. Većina ljudi koristi „Cloud computing“ za pohranu i pristup osobnim ili poslovnim podacima s udaljenog ili privatnog prostora na internetu.⁶⁷ Za korištenje Salesforce rješenja, sve što krajnjem korisniku treba je – internetska veza i internetski preglednik.

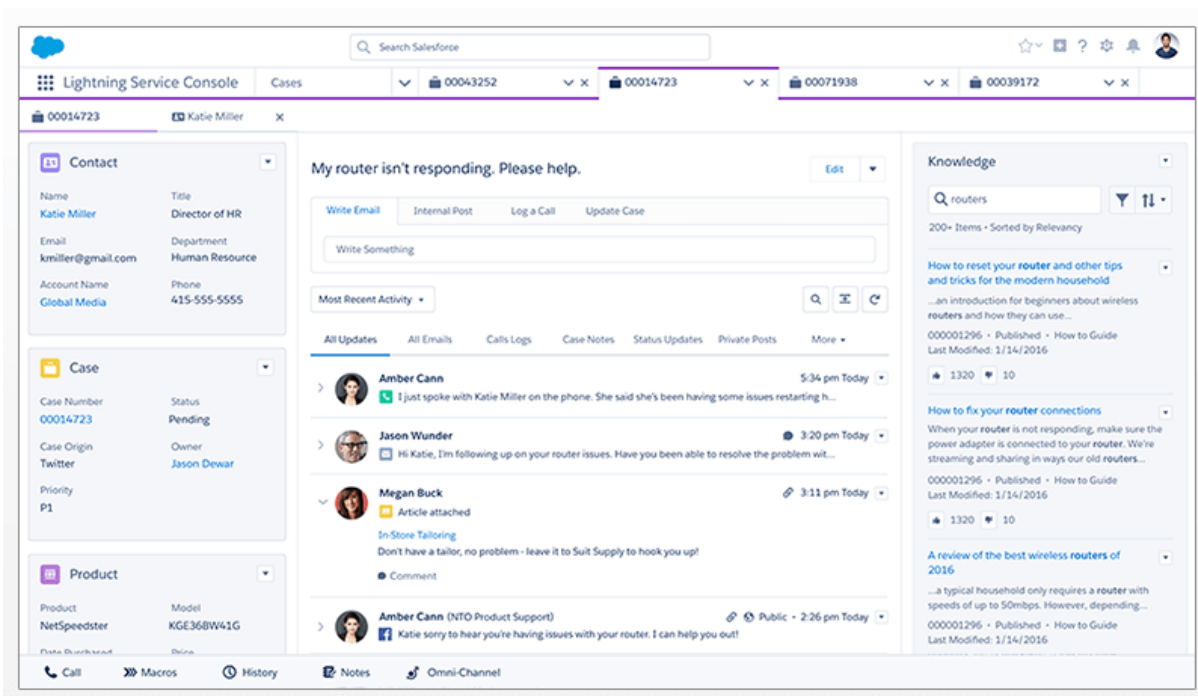
Rješenje poslovanju omogućava upravljanje svim interakcijama s korisnicima kroz različite kanale: od telefonskih poziva, e-mail i web upita, kao i društvenih medija. Upravlja cjelokupnim odnosom s korisnicima, fokusirajući se na procese prodaje, marketinga i podrške na način da integrira sve timove jedne organizacije oko jedinstvene CRM platforme tako da

⁶⁵ Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/eu/products/what-is-salesforce/> (Datum pristupa: 24.09.2019.)

⁶⁶ Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/eu/products/what-is-salesforce/> (Datum pristupa: 24.09.2019.)

⁶⁷ Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/tech/cloudcomputing/> (Datum pristupa: 24.09.2019.)

svaki zaposlenik može komunicirati s korisnicima unificirano i konzistentno kroz cijelu organizaciju, a ne iz različitih, nepovezanih informacija, sustava i odjela. Slika 6 prikazuje izgled grafičkog sučelja Salesforce sustava putem kojeg zaposlenici komuniciraju s korisnicima.



Slika 6: Primjer grafičkog sučelja Salesforce CRM rješenja

Izvor: Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/eu/products/what-is-salesforce/> (Datum pristupa: 24.09.2019.)

Prema trenutnim podacima na Salesforce službenoj stranici, preko 150 000 velikih i malih kompanija u svijetu koristi njihovo softversko rješenje. „Hrvatske tvrtke se također, prilikom izbora rješenja za upravljanje odnosima s klijentima, sve češće odlučuju za Salesforce“ – informacija citirana prema izvoru Salesforce partnera, tvrtke HSM informatika, prilikom predstavljanja rješenja hrvatskoj javnosti. Svoje iskustvo u implementaciji Salesforce rješenja na istom događaju predstavila je kompanija 24sata, a prema projektnom menadžeru, Luki Šolti, odgovornom za implementaciju rješenja, kompanija je implementacijom unaprijedila svoju prodaju, dobila uvid u prodajne rezultate i izvještaje, ali i standardizirala procese.⁶⁸ „Drugu studiju slučaja uvođenja Salesforcea predstavio je Dario Begonja iz tvrtke Skladišna logistika.

⁶⁸ Poslovni.hr. URL: <http://www.poslovni.hr/promo/sve-vise-hrvatskih-tvrtki-koristi-salesforce-346062> (Datum pristupa: 24.09.2019.)

On je kao dio svog predavanja, na primjeru uživo demonstrirao kako se uz korištenje tehnologije brzo i jednostavno može pripremiti personalizirani mail i prilagođena ponuda za klijenta, što pridonosi povećanju kvalitete korisničkog iskustva kod potencijalnih kupaca.⁶⁹

Kao ključan podatak za odgovor na drugu hipotezu ovog rada je Salesforce anketa o korisničkom zadovoljstvu provedena na više od 7000 nasumično odabranih korisnika, u periodu između 2015. i 2017. godine, koja navodi kako su klijenti koji koriste „Sales Cloud“ rješenje prijavili 28% veće prihode, 38% veću produktivnost prodaje i 32% veću konverziju potencijalnih klijenata.⁷⁰ „Sales Cloud“ rješenje obuhvaća prethodno opisane ključne SFA funkcionalnosti (objekt upravljanja interesom korisnika, prodajnim prilikama, upravljanje korisničkim i kontakt podacima). Podaci iz iste ankete, za klijente koji koriste „Service Cloud“ rješenje, donose informacije o zadovoljstvu klijenata – podatku koji je ključan za potvrdu prve hipoteze ovog rada. Tako klijenti, koji su poboljšali svoje poslovanje uz „Service Cloud“ imaju 32% više zadovoljnih klijenata, 31% brže rješavanje zahtjeva i čak 25% manje troškove.⁷¹ „Service Cloud“ rješenje obuhvaća funkcionalnosti podrške: objekt za upravljanje predmetima/pritužbama i upitima korisnika i odgovarajući objekt za unaprijed poznata rješenja na upite korisnika. Kumulativno promatrano, svi klijenti koji su kao ispitanici sudjelovali u anketi prijavili su 28% rast prodaje, 32% porast produktivnosti, 26% veći ROI⁷² i 24% bržu podršku u svojem poslovanju.⁷³

Salesforce, kao i druga CRM softverska rješenja, funkcionira na principu objekata u sustavu. Tablica 6 opisuje standardne objekte Salesforce sustava. Objekti su tablice baze podataka koje omogućavaju pohranjivanje podataka specifičnih za organizaciju koja

⁶⁹ Poslovni.hr. URL: <http://www.poslovni.hr/promo/sve-vise-hrvatskih-tvrtki-koristi-salesforce-346062> (Datum pristupa: 24.09.2019.)

⁷⁰ HSM informatika. URL: https://salesforce.hsm360.com/salesforce_platforma/sales-cloud/ (Datum pristupa: 26.09.2019.)

⁷¹ HSM informatika. URL: https://salesforce.hsm360.com/salesforce_platforma/service-cloud/ (Datum pristupa: 26.09.2019.)

⁷² ROI (akr. od **engl.** *Return on investment*), povrat od uloženog ukupnog kapitala, pokazatelj rentabilnosti odnosno profitabilnosti uloženog kapitala ili investicije. Dobiva se tako da se u brojniku koristi neka od veličina koje odražavaju povrat (neto dobitak, bruto dobitak, neto ili bruto dobitak uvećan za iznos plaćenih kamata) i podijeli s vrijednošću ukupnog kapitala te se pomnoži sa 100. Izvor: Poslovni.hr. URL: <http://www.poslovni.hr/leksikon/roi-1513> (Datum pristupa: 29.09.2019.)

⁷³ HSM informatika. URL: <https://salesforce.hsm360.com/> (Datum pristupa: 26.09.2019.)

implementira željeno rješenje. Postoje standardni (**engl. Standard objects**) koji dolaze u OOTB rješenju (**engl. Out-of-the-Box – OOTB**) i prilagođeni (**engl. Custom objects**).⁷⁴

Tablica 6. Standardni objekti Salesforce sustava

Objekt	Opis
Korisnik (engl. Account)	Korisnici mogu biti partneri ili kupci (bilo da je riječ o fizičkim ili pravnim osobama).
Kontakt (engl. Contact)	Kontakt osobe povezane s kupcima (npr. osoba ovlaštena za zastupanje pravne osobe).
Proizvod (engl. Product)	Roba i usluge koje poslovanje nudi svojim korisnicima.
Interes korisnika (engl. Lead)	Bilježenje interesa korisnika za određeni proizvod ili uslugu.
Prodajna prilika (engl. Opportunity)	Aktivnost koja je prilika za potencijalni novi prihod.
Predmet (engl. Case)	Opis problema kojeg je korisnik prijavio (npr. pritužba na račun).
Rješenje (engl. Solution)	Unaprijed poznato rješenje korisničkog upita koje se pridodaje predmetu.
Predviđanje (engl. Forecast)	Procjena budućih prihoda organizacije.
Izveštavanje (engl. Report)	Analiza koja se provodi nad svim standardnim ili prilagođenim Salesforce objektima.
Nadzorna ploča (engl. Dashboard)	Vizualni prikaz analize kroz različite oblike grafičkih podataka i dijagrama.
Aktivnosti (engl. Activity)	Svi zadaci koje je potrebno izvršiti, kao i događaji u kalendaru.
Kampanje (engl. Campaign)	Svi marketinški projekti, poput masovnih ili personaliziranih e-mail ponuda.

Izvor: Suyati, Inc. URL: <https://suyati.com/blog/how-salesforce-crm-works-and-uses/>, prev. autorica (Datum pristupa: 26.09.2019.)

⁷⁴ Salesforce Tutorial. URL: <https://www.salesforcetutorial.com/salesforce-objects/> (Datum pristupa: 26.09.2019.)

Finalno rješenje koje klijent odabere za implementaciju može sadržavati sve ili pojedine objekte, kao i pakete objekata, poput „Sales Cloud“ paketa, odnosno rješenja koje obuhvaća objekte koji doprinose cjelokupnom prodajnom procesu.

Salesforce je vodeća globalna platforma koja također omogućava jednostavnu i brzu „višekanalnu“ (engl. *Omni-channel*) podršku.⁷⁵ Prema podatku izvora Shopper's Mind Hrvatska, „80% kupaca traži informacije o proizvodu ili usluzi znatno prije nego li kroče u fizičku trgovinu.“⁷⁶ Pravo „višekanalno iskustvo“ podrazumijeva da većina korisnika danas istražuje proizvode i usluge online prije nego što se odluče na kupnju, a neki to čine i dok se nalaze u fizičkoj poslovnici. Tipično „višekanalno iskustvo“ danas podrazumijeva da korisnik istražuje online, odabire željeni proizvod u svojoj košarici, dolazi u fizičku poslovnicu gdje prodajno osoblje ima uvid u profil korisnika i proizvod kojeg je odabrao koji je već spreman za kupovinu, a korisnik potencijalno dodatno dobiva i nagrade za lojalnost – od popusta na iduću kupovinu do nagradnih bodova. Kompanije, koristeći Salesforce pakete rješenja mogu svojim korisnicima omogućiti upravo opisano „višekanalno“ iskustvo koje znatno doprinosi diferencijaciji na tržištu.

⁷⁵ Shopper's mind Hrvatska. URL: <https://smind.hr/salesforce-visekanalna-rjesenja-za-trgovce/> (Datum pristupa: 29.09.2019.)

⁷⁶ Isto.

4. UPRAVLJANJE KORISNIČKIM ISKUSTVOM

Jedna od definicija iskustva, prema Merriam-Websteru, je „osobni susret, nešto što se osobno prošlo i proživjelo“.⁷⁷ Upravo zbog elementa „osobnog proživljavanja“, možemo reći da je korisničko iskustvo individualno, ali i zaključiti da se, promatrano iz perspektive kompanije, zapravo radi o upravljanju očekivanjima korisnika.

„Sve više kompanija danas stavlja naglasak na upravljanje, ali i poboljšanje korisničkog iskustva. Amazon, primjerice, kao svoju misiju navodi „isporuku cjelovitog (engl. *End-to-End* – op.a. u poslovanju poznato kao akronim „*E2E*“) korisničkog iskustva, od narudžbe do isporuke“. Korisničko iskustvo moguće je promatrati kao novo konkurentsko bojište.“⁷⁸

Prema Buttleu, korisničko iskustvo je „kognitivni [op.a. vjerovanja, razmišljanja] i afektivni [op.a. osjećaji i stavovi] ishod korisničke izloženosti prema ili interakciji sa: zaposlenicima kompanije, procesima, tehnologijom, proizvodima, uslugama i ostalim outputima.“⁷⁹ „Tradicionalni marketing fokusirao se na iskustvo proizvodom promatrajući ga kroz značajke proizvoda – karakteristike poput kvalitete, upotrebljivosti, udobnosti i cijene. U današnjem korisnički-orijentiranom digitalnom dobu, pojam korisničkog iskustva, [prema Kaufman i Horton], proširen je na način da uključuje ukupnost svih dodirnih točaka koje je korisnik imao s kompanijom tijekom cijelog trajanja njihova odnosa, od inicijalne kupovine proizvoda ili usluge do korištenja i podrške, uključujući i preporuke drugim potencijalnim korisnicima.“⁸⁰ Payne podupire ove definicije racionalizirajući kako će pružanje konzistentnog korisničkog iskustva povećati povjerenje, ojačati odnos s klijentom te pružiti priliku za veće razine povrata na uloženo.⁸¹

U svakoj interakciji koja se dogodi s bilo kojim proizvodom ili uslugom, korisnici doživljavaju osobna iskustva – bilo da je riječ o gledanju filmova u kinu, svakodnevnom odlasku u trgovinu ili, primjerice, procesu prijave poreza. Proizvode i usluge također osobno

⁷⁷ Merriam-Webster. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/experience> (Datum pristupa: 29.09.2019.)

⁷⁸ Citat u prijevodu: Buttle, F.: *op.cit.*, str. 165.

⁷⁹ Isto.

⁸⁰ Citat u prijevodu: Kaufman, I.; Horton C.: *op.cit.*, str 78.

⁸¹ Usp. Payne, A.: *op.cit.*, str. 196.

proživljavaju i tijekom njihova korištenja: od vožnje automobila, nošenja odjeće i obuće do upravljanja simulatorom leta i igranja online igara. Neka iskustva se doživljavaju često, dok su neka jednokratna i nikada ih neće ponovno proživjeti. Također, neke kompanije prodaju samo iskustva – od, primjerice, skokova i letova s padobranom, penjanja na planine, safari iskustava, hranjenja životinja do razgledavanja gradova i sl. Premda može biti riječ o istoj usluzi, ona se svakako može razlikovati od poslovanja do poslovanja. Iskustvo kupovine u IKEA trgovinama moguće je opisati kao jedan od primjera različitog i drukčijeg iskustva – od činjenice da izložbeni prostor izgleda poput stvarne prostorije u kući do detalja poput olovke, papira i metra koje kupci mogu uzeti i koristiti prilikom kupovine.⁸² Autori Chen i Popovich navode primjer Ritz-Carlton hotelskog lanca koji bilježi preferencije svojih klijenata kako bi prilikom idućeg posjeta kreirali jedinstveno korisničko iskustvo. Zahtjevi klijenata se bilježe do najsitnijih detalja, od hipoalergenskih jastuka do dodatnih ručnika.⁸³ Upravo prema ovom primjeru moguće je zaključiti da upravljanje korisničkim iskustvom (**engl.** *Customer Experience Management – CEM*) i očekivanjima korisnika podrazumijeva cjeloviti pogled na korisnika te uključuje poznavanje korisničkih potreba, ali i namjera i svrha s kojom kupuju i koriste proizvode i usluge. Dodatne informacije koje mogu pomoći razumijevanju potreba mogu biti poznavanje kanala putem kojih se korisnici informiraju o proizvodima i uslugama, ali i kanala komunikacije s kompanijom – kako u fizičkim poslovnicama, tako i u udaljenim (telefonski) i digitalnim kanalima (web, e-trgovine, društvene mreže, aplikacije i sl.).

4.1. Koncept upravljanja korisničkim iskustvom

Temkin, svjetski poznati stručnjak u upravljanju korisničkim iskustvom, u jednom od svojih poznatih blogova, navodi kako postoji niz istina o tome kako funkcionira korisničko iskustvo uspostavljajući njegovih šest temeljnih zakona:

1. „Svaka interakcija stvara osobnu reakciju.

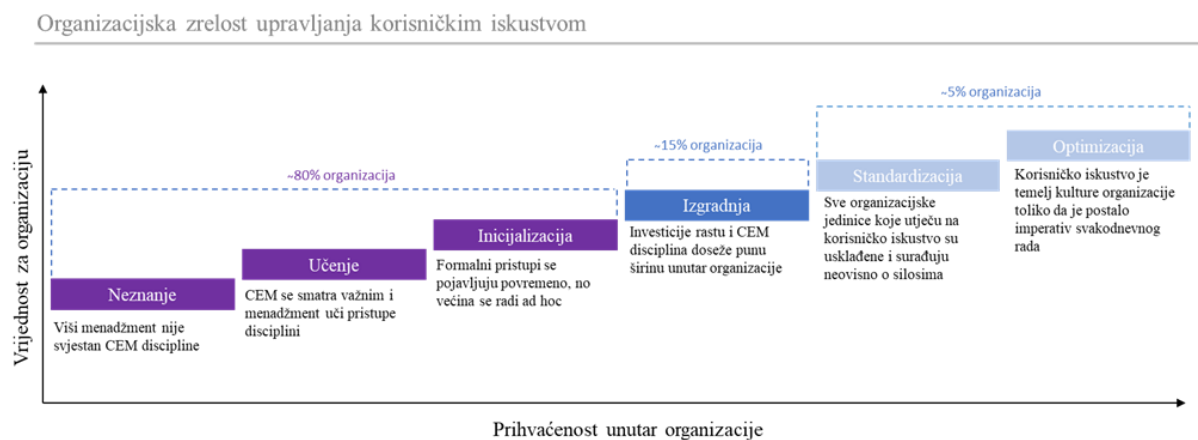
⁸² Usp. Buttle, F.: *op.cit.*, str. 168. – 169.

⁸³ Usp. Chen, I.; Popovich, K. (2003) *Understanding customer relationship management (CRM)*, Business Process Management Journal, Vol. 9 No. 5, pp. 672-688., str. 676. – 677. Preuzeto s: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150310496758/full/html> (Datum pristupa: 29.09.2019.)

2. Ljudi su instinktivno egocentrični.
3. Poznavanje korisnika rađa razumijevanje.
4. Neangažirani zaposlenici ne stvaranju angažirane korisnike.
5. Zaposlenici rade ono što je mjerljivo, ono što se potiče i što se obasipa slavom.
6. Korisničko iskustvo nije moguće lažirati.⁸⁴

Kao što latinska poslovice „*Ignorantia nocet*“ kaže kako neznanje škodi, tako Temkin teoretizira da neznanje i nepoznavanje šest zakona korisničkog iskustva ne opravdava loše kreirano iskustvo. Također navodi kako kompanije moraju razumjeti korisnike na osobnoj razini, napraviti zaokret od usredotočenosti na same sebe do fokusa na korisnike i kako korisničko iskustvo uvelike ovisi o iskustvu samih zaposlenika unutar kompanije (koje ne treba kriviti, već popraviti loše okruženje).⁸⁵

Razina zrelosti upravljanja korisničkim iskustvom unutar organizacije može se definirati kao širina, dubina i učestalost u kojoj organizacija primjenjuje najbolje prakse upravljanja iskustvom korisnika.



Slika 7: Organizacijska zrelost upravljanja korisničkim iskustvom

Izvor: Batroff, G. (2016) *Your Customer Experience Management Is SO Immature!*, Fair Isaac Corporation (FICO) blog, <https://www.fico.com/blogs/your-customer-experience-management-so-immature>, prev. autorica (Datum pristupa 29.09.2019.)

⁸⁴ Citat u prijevodu: Temkin, B. (2008 – 2010): *The Six Laws Of Customer Experience: The Fundamental Truths That Define How Organizations Treat Customers*. Blog, prev. autorica, Temkin Group, str. 2. Preuzeto s: https://experiencematters.files.wordpress.com/2008/07/1007_the6lawsofcustomerexperience.pdf (Datum pristupa 29.09.2019.)

⁸⁵ Usp. Temkin, B.: *op.cit.*, str. 3. – 9.

Organizacijska zrelost prikazana na slici 7 donosi podatak da je 80% kompanija nezrelo kada je u pitanju upravljanje korisničkim iskustvom i korištenje, ali i osviještenost postojanja „CEM discipline“ unutar organizacije. Batroff, jedan od autora Fair Isaac Corporation bloga (akronim „FICO“), vodeće američke analitičke kompanije, navodi osam važnih disciplina unutar upravljanja korisničkim iskustvom, prikazanih u tablici 7.

Tablica 7: Discipline upravljanja korisničkim iskustvom

Disciplina	Opseg discipline
Razumijevanje korisnika	Percepcija korisničkog iskustva prikuplja se iz različitih istraživačkih izvora te analizira da bi se procijenio utjecaj na lojalnost, a rezultira izvještajima, dizajnom persona (op.a. predstavnika pojedinog korisničkog segmenta) i mapa korisničkog iskustva (engl. <i>Customer Journey Maps</i>).
Mjerenje	Najvažniji driveri lojalnosti se redovno mjere, prate i analiziraju.
Upravljanje	Učinci i analiza CX metrika glavna su podloga za projekte poboljšanja korisničkog iskustva i donošenje odluka o njegovom dizajnu.
Kultura i organizacija	Zaposlenici su educirani u pružanju kvalitetnog korisničkog iskustva. Njihov učinak i način rada se mjeri i adekvatno nagrađuje.
Strategija	Željeno korisničko iskustvo je definirano, u skladu s brandom i poslovnom strategijom te su svi zaposlenici o tome informirani.
Dizajn	Postoji definiran dizajn procesa kojeg se konzistentno slijedi i primjenjuje u poboljšanju korisničkog iskustva.
Procesi	Procesi koji značajno utječu na korisničko iskustvo imaju prioritet i na njima se rade poboljšanja sukladno važnosti utjecaja pojedinog procesa na korisničko iskustvo.
Tehnologija	Tehnologija koja utječe na poboljšanje korisničkog iskustva se uvijek traži i evaluira za implementaciju na temelju njenog utjecaja na korisničko iskustvo.

Izvor: Batroff, G. (2016) *Your Customer Experience Management Is SO Immature!*, Fair Isaac Corporation (FICO) blog, <https://www.fico.com/blogs/your-customer-experience-management-so-immature>, prev. autorica (Datum pristupa 29.09.2019.)

Batroff, prema osobnom iskustvu rada s vodećim svjetskim kompanijama poput Disneya ili Mercedesa, navodi kako organizacije u nekim disciplinama postižu izvrsnost i premašuju rezultat zrelosti, dok u nekima imaju prosječne ili čak ispodprosječne rezultate zrelosti što je dokaz da nije nužno potrebno biti izvrstan u svim disciplinama da bi kompanija imala vodeću tržišnu poziciju.⁸⁶

Smith, jedan od autora Salesforce članka o upravljanju korisničkim iskustvom, pozivajući se na Gartner istraživanje provedeno 2015. godine, navodi kako je pružanje vrhunskog korisničkog iskustva jedno od rijetkih sredstava održive konkurentske prednosti, pogotovo u kontekstu učinka sveprisutne globalizacije u današnjem poslovanju. Također navodi podatak kako će se čak 89% brandova natjecati upravo na području diferencijacije korisničkog iskustva koje pružaju.⁸⁷

Autori Homburg, Jozić i Kuehnl, koji su proveli 10-mjesečno empirijsko istraživanje na populaciji od 52 CEM menadžera (op.a. s različitim trajanjem iskustava u disciplini), u sažetku rada navode kako se pojam CEM-a ne razumije u potpunosti, kako je fragmentiran u raznim kontekstima te kako je nedovoljno demarkiran od ostalih marketinških koncepata. Glavni rezultati spomenutog istraživanja sugeriraju da je CEM proces upravljanja na razini cijele organizacije i kako se sastoji od tri glavne komponente:

1. Načina razmišljanja unutar organizacije koji se očituje kroz njenu kulturu (**engl. *Cultural mindset***).
2. Strateških smjernica (**engl. *Strategic directions***).
3. Sposobnosti (**engl. *Capabilities***).

Sve tri komponente sudjeluju u definiciji koncepta upravljanja korisničkim iskustvom – prva u kontekstu razmišljanja o samom korisničkom iskustvu (op.a. da uopće postoji unutar organizacije), druga u postojanju strateških smjernica za dizajn korisničkog iskustva te treća u

⁸⁶ Batroff, G. (2016) *Your Customer Experience Management Is SO Immature!*, Fair Isaac Corporation (FICO) blog, <https://www.fico.com/blogs/your-customer-experience-management-so-immature> (Datum pristupa 29.09.2019.)

⁸⁷ Smith, R.: *Everything You Need to Know About Customer Experience Management*, Salesforce, <https://www.salesforce.com/hub/service/everything-about-customer-experience-management/#> (Datum pristupa 1.10.2019.)

sposobnosti organizacije za kontinuiranim upravljanjem korisničkim iskustvom, s ciljevima postizanja i održavanja dugoročne lojalnosti korisnika.⁸⁸

4.2. Zadovoljstvo i lojalnost korisnika

Zadovoljstvo korisnika bilo je predmet mnogih istraživanja i definirano je i mjereno na više načina. Buttle definira zadovoljstvo korisnika kao korisnikov potpuni odgovor na korisničko iskustvo, ili neki njegov dio.⁸⁹ Zadovoljstvo definira kao ugodan odgovor, dok nezadovoljstvo definira kao neugodan odgovor na korisničko iskustvo. Peppers i Rogers, pozivajući se na Barnes, navode kako je zadovoljstvo povezano s onim što korisnik dobije u usporedbi s onim što mora uložiti u interakcijama s kompanijom.⁹⁰ Također navode kako je pitanje korisničkog zadovoljstva kontroverzno iz više razloga. Primarni razlog (op.a. oko kojeg se većina autora slaže), je pitanje relativnosti – je li kupce elektroničke opreme zaista teže zadovoljiti od, primjerice, kupaca papirnatih maramica. Drugi razlog kojeg Peppers i Rogers navode je asimetrija (**engl. Skew**), u kontekstu je li ocjena zadovoljstva rezultat gomile ljudi koji su manje ili više zadovoljni ili bimodalna skupina čiji članovi ili vole ili mrze proizvod.⁹¹ Općeprihvaćeno vjerovanje koje autori navode jest da je povećavanjem vrijednosti koju kupac primjećuje u svakoj interakciji s tvrtkom, vjerojatnije da će poduzeća povećati razinu zadovoljstva kupaca što dovodi do većih stopa zadržavanja kupaca. Boullier, u svom članku o korisničkom zadovoljstvu navodi kako je, nakon mnogo godina vođenja i upravljanja različitim vrstama poslovanja, došao do jednostavnog odgovora na pitanje definicije korisničkog zadovoljstva. Boullier zatim navodi kako je korisničko zadovoljstvo moguće definirati formulom u kojoj u brojnik uvrstimo ono što je isporučeno korisniku, a u nazivnik ono što je obećano korisniku. Kao rezultat navedene formule navodi tri moguća ishoda:

1. Dobar ishod: ono što je kompanija isporučila jednako je onome što je obećala.
2. Loš ishod: ako korisnik dobije manje od onoga što je očekivao.

⁸⁸ Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. J. (2015) *Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept*, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 45, Issue 3, pp 377.–401. Preuzeto s: <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0460-7#citeas> (Datum pristupa: 6.10.2019.)

⁸⁹ Usp. Buttle, F.: *op.cit.*, str. 44.

⁹⁰ Usp. Peppers, D., Rogers, M.: *op.cit.*, str. 30.

⁹¹ Isto.

3. Ishod kojeg kompanija treba revidirati: ako korisnik dobije značajno više od onoga što je očekivao – kompanija nepotrebno troši resurse koje može preusmjeriti u druge napore.⁹²

Autori Yüksel i Yüksel u svom kritičkom osvrtu na teorije o zadovoljstvu korisnika navode upravo pitanje relativnosti kao odgovor zašto postoje brojne teorije danas. Također, navode kako one uključuju: paradigmu očekivanja i odobravanja (**engl.** *Expectancy-Disconfirmation Paradigm – EDP*), teoriju percipirane vrijednosti (**engl.** *Value-Percept Theory*), teoriju atribucije (**engl.** *Attribution Theory*), teoriju jednakosti (**engl.** *Equity Theory*), teoriju usporedne razine (**engl.** *Comparison Level Theory*), teoriju dosljednosti ocjenjivanja (**engl.** *Evaluation Congruity Theory*), model prilagođenosti osobi (**engl.** *Person-Situation-Fit model*), model važnosti performansi (**engl.** *Performance-Importance Model*), disonancu, nesklad (**engl.** *Disonance*) i kontrastnu teoriju (**engl.** *Contrast Theory*).⁹³ No, najširu prihvaćenost među autorima nalazi paradigma očekivanja i odobravanja. Buttle potkrjepljuje ovu izjavu objašnjavajući detaljnije kako paradigma sugerira da će korisnici biti zadovoljni ako percipiraju da su njihova očekivanja ispunjena, dok će biti nezadovoljni i naići će na neodobravanje ako su njihova očekivanja neispunjena.⁹⁴ Osnovna pretpostavka ovog modela jest da korisnici imaju očekivanja, ali i da su sposobni suditi o učinku, ishodima i općenito o ispunjenju očekivanja. Buttle dalje navodi kako su upravo teoretičari ovog modela identificirali i paradoks korisničkog zadovoljstva: postoje situacije u kojima su korisnička očekivanja ispunjena, ali korisnik i dalje nije zadovoljan. Kao objašnjenje paradoksa navodi kako se ono događa kada su korisnička očekivanja prenisko postavljena, zatim se ostvare i korisnik je jednostavno nezadovoljan.⁹⁵

Payne navodi kako je imperativ poznavanje korisnika u svrhu povećanja njihovog zadovoljstva i lojalnosti, ali i proaktivno korištenje tog znanja.⁹⁶ U kontekstu odgovora na prvu

⁹² Usp. Boullier, F. (2019) *The customer satisfaction equation*, LinkedIn članak,

<https://www.linkedin.com/pulse/customer-satisfaction-equation-franck-boullier/?trackingId=ooYXat3wm%2BgilPmngoaOHw%3D%3D> (Datum pristupa: 6.10.2019.)

⁹³ Yüksel, A.; Yüksel, F. (2008) *Tourist Satisfaction and Complaining Behavior: Measurement, and Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry, Chapter: Consumer Satisfaction Theories: A Critical Review*. Nova Science Publishers, New York, str. 95. Preuzeto s:

https://www.researchgate.net/publication/258224400_Consumer_Satisfaction_Theories_A_Critical_Review (Datum pristupa 6.10.2019.)

⁹⁴ Usp. Buttle, F.: *op.cit.*, str. 44.

⁹⁵ Usp. Buttle, F.: *op.cit.*, str. 44.

⁹⁶ Usp. Payne, A.: *op.cit.*, str. 14.

hipotezu ovog rada, CRM tehnologija može pomoći organizaciji u prikupljanju podataka o korisniku, proaktivnom reagiranju te uspostavljanju brže komunikacije s korisnicima, pružajući gotovo instant odgovore na korisničke upite.

Korištenjem općenito IT tehnologije današnjice poslovanje može utjecati na povećanje zadovoljstva i lojalnosti korisnika. Buttle navodi dva glavna pristupa utvrđivanju i definiciji lojalnosti: prvi koji se temelji na ponašanjima i drugi koji se temelji na stavovima. Promatramo li lojalnost na temelju ponašanja korisnika, izražava se u njegovom ponašanju spram kupovine proizvoda i usluga – koliko često kupuje, je li još uvijek aktivan korisnik i koliki je njegov udio u potrošnji kroz vrijeme. Promatramo li je s aspekta stavova korisnika, lojalnost se izražava i može mjeriti u odnosu na komponente stavova poput vjerovanja, osjećaja i namjere kupnje. Oni kupci koji imaju jaču sklonost, uključenost i predanost u odnosu s dobavljačima su ujedno i lojalniji.⁹⁷ Autori Chen i Popovich, pozivajući se na Kassanoffa, navode kako „CRM sustav pomaže organizaciji u procjeni lojalnosti i profitabilnosti kupaca na mjerama kao što su ponovljena kupovina, potrošeni dolari [op.a. potrošnja općenito] i dugovječnost.“⁹⁸

Autori Anić, Piri Rajh i Rajh, u svom znanstvenom članku navode kako su lojalni potrošači manje cjenovno osjetljivi, spremni platiti više te također više troše od nelojalnih potrošača.⁹⁹ Temeljem empirijskog istraživanja koje je provedeno na uzorku od 407 studenata Ekonomskog fakulteta Zagreb, zaključak je „da cijena i kvaliteta imaju utjecaj na lojalnost marki. Da bi poduzeća stvorila što veći broj potrošača lojalnih svojoj marki, važno im je ponuditi proizvode visoke kvalitete i ciljati one potrošače koji nisu cjenovno osjetljivi. Ti su potrošači spremni platiti višu cijenu za poznatu marku i za kvalitetu koju time dobivaju. Prema tome, poslovni pristup koji se zasniva na visokoj razini kvalitete može temeljiti svoj razvoj na lojalnim potrošačima, dok kod cjenovno orijentirane strategije lojalnost ima manje značenje u stvaranju prihoda od prodaje.“¹⁰⁰

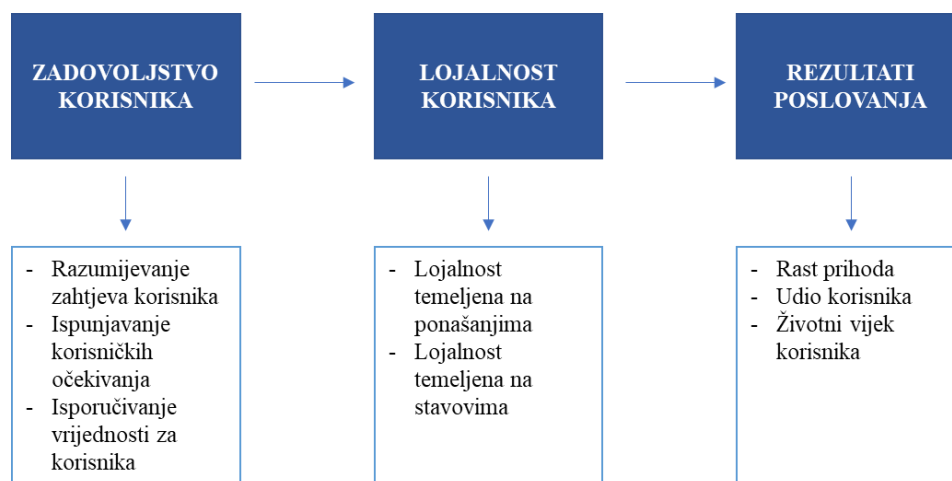
⁹⁷ Usp. Buttle, F.: *op.cit.*, str. 44. – 45.

⁹⁸ Citat u prijevodu: Chen, I.; Popovich, K.: *op.cit.*, str. 673.

⁹⁹ Usp. Anić, I., Piri Rajh, S., i Rajh, E. (2010) *Utjecaj kvalitete i cijene na lojalnost marki*, Ekonomski pregled, vol. 61 (3-4), str. 137-150. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/52259> (Datum pristupa: 06.10.2019.), str. 138.

¹⁰⁰ Anić, I., Piri Rajh, S., i Rajh, E.: *op.cit.*, str. 146.

„Logika iza CRM-a kao cjelovitog upravljanja odnosom s klijentima očituje se u poboljšanju rezultata poslovanja, upravo kroz povećanje korisničkog zadovoljstva i lojalnosti“¹⁰¹, kako je prikazano na slici 8.



Slika 8: Lanac zadovoljstva i profita

Izvor: Buttle F. (2009) *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*, Second edition, 2009., Elsevier Butterworth-Heinemann, prev. autorica, Oxford, str. 43. Preuzeto s: [https://www.academia.edu/24288544/Buttle Francis 2009 Customer Relationship Management 2nd Edition](https://www.academia.edu/24288544/Buttle_Francis_2009_Customer_Relationship_Management_2nd_Edition) . Elsevier Publishing (Datum pristupa: 10.09.2019.)

Buttle objašnjava lanac zadovoljstva i profita (**engl.** *Satisfaction-Profit Chain*) racionalizirajući kako se zadovoljstvo povećava kroz bolje poznavanje i razumijevanje korisnika, što posljedično omogućava kreiranje još boljih ponuda vrijednosti i, u konačnici, boljeg korisničkog iskustva. „Kako se zadovoljstvo povećava, tako raste i korisnička namjera za ponovnom kupovinom. Zauzvrat, ovo utječe na stvarna ponašanja i ponovne kupovine, što ima izravan utjecaj na poslovne rezultate“¹⁰².

Kompanije moraju ispitati stavove svojih klijenata kako bi što bolje razumjele njihova očekivanja i sukladno tome mogla upravljati zadovoljstvom i lojalnošću korisnika.

¹⁰¹ Citat u prijevodu: Buttle, F.: *op.cit.*, str. 43.

¹⁰² Isto., str. 44.

4.3. Mjerenje zadovoljstva i lojalnosti korisnika

„Organizacije žele povećati i lojalnost i zadovoljstvo svojih kupaca, ali zahtijevaju točnu metodu za mjerenje svakog elementa odvojeno. Činjenica je da nisu svi zadovoljni kupci lojalni kupci, u bihevioralnom smislu tih riječi.“¹⁰³ Prema Peppers i Rogers, zadovoljan kupac će svejedno odabrati konkurentski proizvod, iz različitih pobuda – možda zato što procjenjuje da će biti podjednako zadovoljan kod konkurencije ili konkurencija nudi povoljniji proizvod ili uslugu. „Jednostavna je činjenica da se lojalnost ne stvara zbog zadovoljstva korisnika, niti je zadovoljavanje korisnika dostatno da ga se učini lojalnim.“¹⁰⁴

Istraživanja, odnosno odabiri metode istraživanja zadovoljstva kupaca razlikuju se prema vrsti kontakta s kupcem. „Prema Kotleru, neki od načina istraživanja, tj. praćenja zadovoljstva klijenata, ako se radi o kontinuiranom pristupu (a što se preporuča), jesu:

1. Sustavno praćenje žalbi i sugestija od klijenata.
2. Ispitivanje klijenata o njihovu zadovoljstvu.
3. Tajanstvena kupnja.
4. Analiza izgubljenih klijenata“.¹⁰⁵

Neovisno o načinu praćenja zadovoljstva i odabranoj metodi, jedna od mjera koja se prati u organizacijama diljem svijeta je indeks zadovoljstva klijenata (**engl.** *Customer Satisfaction Index – CSI*, op.a. u poslovanju poznato i kao *Customer Satisfaction Score* – uz korištenje akronima „*CSAT*“). „Izračunavanje indeksa se temelji na istraživanju zadovoljstva i prikupljenim i analiziranim odgovorima kupaca. Sve više tvrtki istražuje i prati zadovoljstvo svojih kupaca, no s obzirom da ne postoji općeprihvaćen način izračuna indeksa zadovoljstva, tvrtke same osmišljavaju načine i procedure izračuna indeksa.“¹⁰⁶ Ovisno o tome želi li se istražiti ukupno zadovoljstvo proizvodom ili uslugom, ili pak pojedinim kanalom komunikacije, istraživačka pitanja, primjerice, mogu biti: „Koliko ste zadovoljni proizvodom X ili uslugom Y?“ ili „Koliko ste zadovoljni posljednjim kontaktom prema Službi za

¹⁰³ Citat u prijevodu: Peppers, D., Rogers, M.: *op.cit.*, str. 315.

¹⁰⁴ Isto.

¹⁰⁵ Borina, I. (2016) *Tehnike istraživanja zadovoljstva kupaca*, Diplomski rad, Fakultet za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli, str. 46. Preuzeto s: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:639/preview> (Datum pristupa: 07.10.2019.)

¹⁰⁶ Isto.

korisnike?“¹⁰⁷ Payne navodi kako se u istraživanjima korisničkog iskustva najčešće se koristi stupnjevanje u Likertovoj skali u rasponu od 1 do 5, gdje 1 označava potpuno neslaganje, odnosno loše korisničko iskustvo, a 5 potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom, odnosno izvrsno korisničko iskustvo.¹⁰⁸ Pozivajući se na istraživanje Jonesa i Sassera, navodi dva glavna zaključka: jedino izrazito zadovoljne korisnike moguće je smatrati uistinu lojalnima, dok su korisnici koji su samo zadovoljni (op.a. ne i izrazito zadovoljni), gotovo zanemarivo više lojalni u odnosu na izrazito nezadovoljne korisnike.

Druga važna mjera koja se prati u organizacijama je indeks lojalnosti klijenata (**engl. Customer Loyalty Index – CLI**). CLI prati lojalnost korisnika tijekom vremena, a uobičajeno inkorporira odgovor na pitanja - kolika je mogućnost da će korisnici preporučiti tvrtku drugima (**engl. Net Promoter Score – NPS**), kolika je vjerojatnost za ponovljenu kupnju (**engl. Repurchase**) i kolika je vjerojatnost da će korisnici kupiti bolji, kvalitetniji ili skuplji proizvod (**engl. Up-sell**). NPS je snažna metrika, iz jednostavnog razloga: korisnik koji preporuči proizvod ili uslugu izlaže ujedno i svoj kredibilitet prilikom preporuke.¹⁰⁹ Prilikom kreiranja NPS pitanja, ljestvica odgovora daje korisniku mogućnost da se izjasni na skali od 1 do 10, gdje 10 znači da postoji vrlo velika mogućnost da će proizvod ili uslugu preporučiti drugima. „NPS se računa na način da se odgovore ispitanika podijeli u tri glavne skupine:

- *detractore* (skupina korisnika koja se izjasnila sa ocjenom 0-6);
- *neutrale* (skupina korisnika koja se izjasnila ocjenama 7 ili 8);
- *promotore* (skupina korisnika koja se izjasnila ocjenama 9 ili 10).

Nakon što se stvore skupine i izračuna udio svake od njih, NPS se izračuna na način da se detractori oduzmu od promotora.“¹¹⁰

Ukupni CLI računa se kao prosjek odgovora na NPS, Repurchase i Up-sell pitanja. Ako organizacija kontinuirano prati CLI indeks, može sistematično bilježiti promjene i reagirati u odnosu na promjene u odgovorima korisnika.

¹⁰⁷ Osobno iskustvo autorice

¹⁰⁸ Usp. Payne, A.: *op.cit.*, str. 196. – 197.

¹⁰⁹ Pascal van Opzeeland (2016) *6 Effective Methods for Measuring Customer Loyalty*, Userlike blog, <https://www.userlike.com/en/blog/measure-customer-loyalty> (Datum pristupa 7.10.2019.)

¹¹⁰ Gluščević, M. (2018) *Evo kako nas ocjenjuju naši korisnici*, <https://www.avalon.hr/blog/2018/12/28/evo-kako-nas-ocjenjuju-nasi-korisnici/> (Datum pristupa: 7.10.2019.)

5. UTJECAJ CRM IMPLEMENTACIJE NA KORISNIČKO ISKUSTVO

U svim velikim IT investicijama postoji niz mjerljivih i nemjerljivih pokazatelja koji određuju troškove i pogodnosti. Isto pravilo vrijedi i za implementaciju CRM projekta, u kontekstu analize troška i koristi (**engl.** *Cost-benefit analysis*). Prema Müller i Srića, svaki CRM program može imati tri moguća financijska ishoda:

- „Povećani profiti;
- pokrivanje investicije;
- izgubljeni prihodi.“¹¹¹

Müller i Srića navode kako je poslovanju izrazito teško napraviti precizan izračun i kvantificirati povrat na ulaganje u CRM, tj. koliko dodatnog profita je stvoreno ili novca uštedeno kao posljedica CRM implementacije. Kao jedan od razloga navode brojne indirektno utjecaje koji se odnose na veliki broj odjela unutar organizacije, ali i veliki broj nemjerljivih koristi poput povećanja zadovoljstva zaposlenika ili povećane reputacije na tržištu. Od mjerljivih pogodnosti koje može donijeti CRM implementacija izdvajaju:

- „Efikasniji poslovni procesi usmjereni klijentu;
- smanjen prebjeg klijenata konkurenciji;
- povećana prodaja i tržišni udio;
- smanjenje pritužbi klijenata;
- veća efikasnost marketinških kampanja.“¹¹²

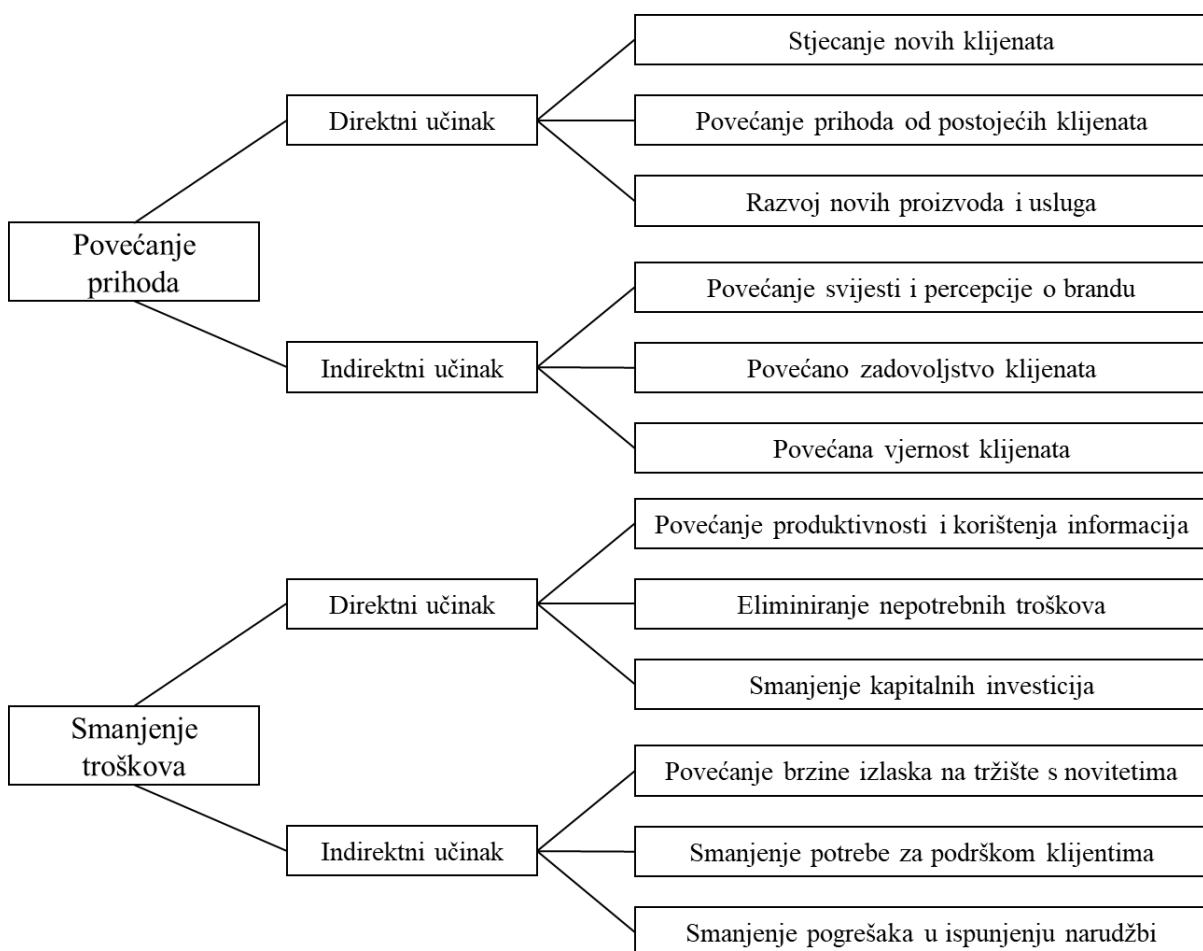
Postoji i dodatni scenarij koji se može dogoditi u slučaju da organizacija ne implementira CRM, što je slučaj kada se konkurent odluči na implementaciju. Takav scenarij može rezultirati negativno – smanjenjem prodaje i tržišnog udjela.

„Ako pogodnosti od CRM implementacije promotrimo iz perspektive učinka na efektivnost i efikasnost poslovanja (povećanje prihoda i smanjenje troškova), tada možemo

¹¹¹ Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 123.

¹¹² Isto, str. 124.

dobiti uvid u CRM pogodnosti koje tvrtka može iskusiti [...].“¹¹³. Slika 9 donosi pregled potencijalnih pogodnosti CRM implementacije.



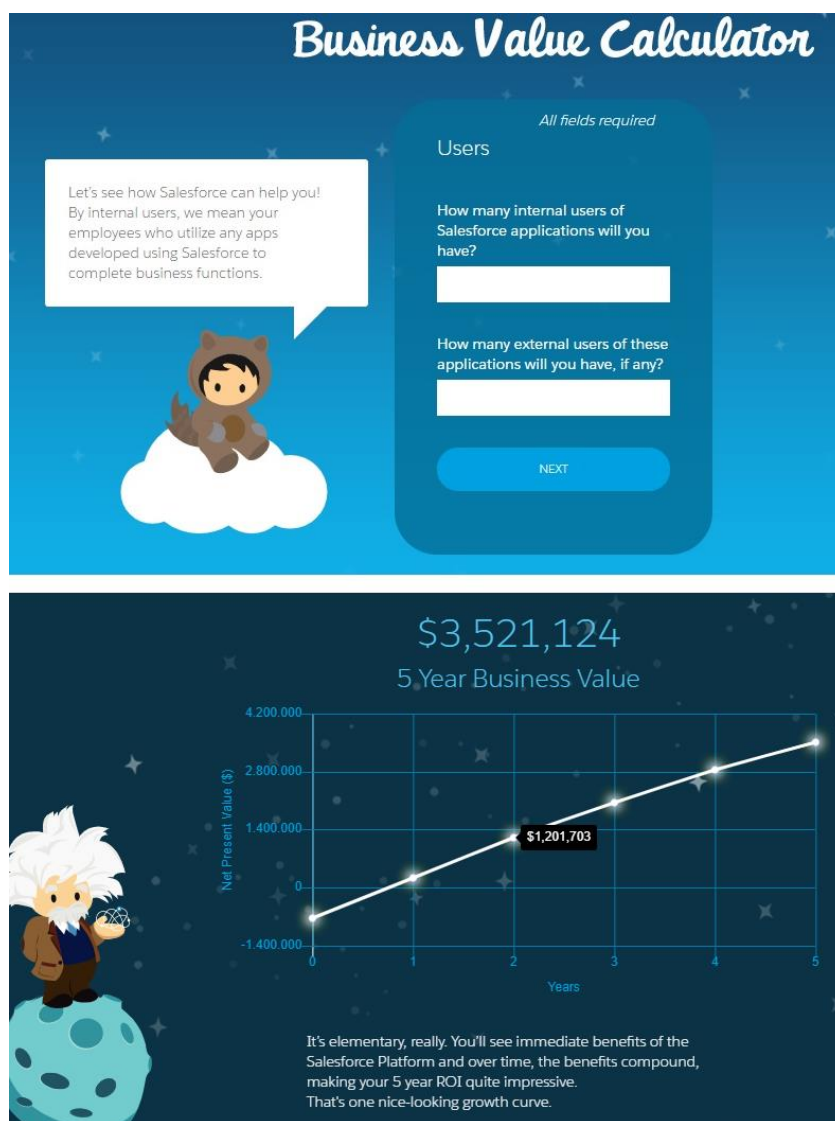
Slika 9: Pogodnosti CRM implementacije

Izvor: Reynolds, J. (2002) *A Practical Guide to CRM*, CMP Books, New York, str. 32., Citirano prema: Müller, J.; Srića, V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima : primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa, str. 125.

U osvrtu na istraživanje iz davne 2001. godine, koje su proveli WebSurveyor i dobavljač CRM rješenja YOUcentric, Müller i Srića navode kako je 40% ispitanika utvrdilo da je implementacija CRM-a donijela solidan povrat na investiciju, 40% izjavilo da su primijetili manji povrat, a čak 20% ispitanika izjavilo je kako nisu vidjeli nikakav povrat na uloženo. Promotrimo li stanje današnjeg poslovanja, u kojem je u međuvremenu došlo do promjene paradigme od strane samih korisnika koji, pod utjecajem tehnologije, žele i zahtijevaju sve više

¹¹³ Müller, J.; Srića, V.: *op.cit.*, str. 124.

od organizacija čije proizvode i usluge koriste, gotovo je nemoguće zamisliti scenarij u kojem CRM implementacija ili nadogradnja starog sustava, ne donosi povrat na investiciju. Uz dostupnu tehnologiju i alate, čak je moguće napraviti i brze analize isplativosti ulaganja u CRM – online. Tvrtka Salesforce na svojoj Internet stranici čak pruža funkcionalnost brzog izračuna vrijednosti koje CRM implementacija može donijeti poslovanju, kako je prikazano na slici 10.



Slika 10: Primjer brzog izračuna koristi implementacije Salesforce rješenja

Izvor: Salesforce. URL: <https://platform-roi-calculator.salesforce.com/form> (Datum pristupa: 10.10.2019.)

Nakon unosa osnovnih informacija, poput broja internih i eksternih korisnika budućeg sustava, Salesforce forma vodi potencijalne klijente na pitanja poput – kolika je vaša procjena godišnjeg prihoda od uporabe Salesforce aplikacija, koliko novih aplikacija i funkcionalnosti

uobičajeno implementirate kroz godinu, koliko je prosječno trajanje implementacije funkcionalnosti i je li rješenje lokalno ili „u oblaku“. Nakon unosa odgovora, forma prikazuje izračun povrata na investiciju (op.a. kroz dosjetljivu priču koristeći crtani lik Einsteina kao metaforu za lakoću izračuna kalkulacije), koji sadrži informacije o povratu uloženog ukupnog kapitala tijekom 5 godina, povećanju produktivnosti (op.a. kako poslovanja, tako i odjela za informacijske tehnologije) i mogućnostima povećanja implementacije novih funkcionalnosti u budućnosti.

Ako pogodnosti od CRM implementacije promotrimo iz perspektive učinka na korisničko iskustvo, koje se očituje kroz povećano zadovoljstvo i lojalnost, prema slici 9, navedene koristi dio su indirektnih učinaka, dok su stjecanje novih klijenata i povećanje prihoda od postojećih klijenata dio direktnih učinaka na povećanje prihoda poslovanja.

5.1. Pregled istraživanja o korisničkim očekivanjima na globalnom tržištu

Kako bi bilo moguće utvrditi utjecaj CRM implementacije na korisničko iskustvo, važno je razumjeti kako se korisnička očekivanja danas mijenjaju te kako CRM tehnologija današnjice utječe na oblikovanje korisničkih iskustava. Odgovore na postavljena pitanja ponudio je istraživački tim tvrtke Salesforce, koji je proveo drugo izdanje istraživanja o stanju korisničkih očekivanja (**engl.** *State of the Connected Customer, second edition*)¹¹⁴. Istraživanje¹¹⁵ je provedeno u periodu od 26. ožujka do 12. travnja 2018. godine, na uzorku od 6723 ispitanika iz Australije, Novog Zelanda, Brazila, Kanade, Francuske, Njemačke, Hong Konga, Indije, Japana, Meksika, Nizozemske, Nordijskih zemalja, Singapura, Ujedinjenog Kraljevstva i SAD-a. Ispitanici su dio istraživačke skupine treće strane (**engl.** *Third-Party research panelists*), stoga, nisu limitirani samo na Salesforce klijente. U istraživanju su obuhvaćena oba segmenta – rezidencijalni (**engl.** *Consumer*) i poslovni (**engl.** *Business*) korisnici. Rezidencijalni korisnici su oni koji su iskazali svoje mišljenje o interakcijama u

¹¹⁴ Detalji o Salesforce istraživanjima dostupni na: <https://www.salesforce.com/research/market/> (Datum pristupa: 13.10.2019.)

¹¹⁵ Salesforce. URL: https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf (Datum pristupa: 13.10.2019.)

kojima obavljaju kupnju proizvoda i usluga kao fizičke osobe, a poslovni oni koji obavljaju kupnju u ime svojih poslodavaca (tvrtki, poslovnih subjekata). Termin „korisnici“ podrazumijeva agregirane podatke i rezidencijalnih i poslovnih korisnika. Četiri su ključna zaključka istaknuta u sažetku istraživanja¹¹⁶:

1. Korisnička očekivanja nikada nisu bila na višem nivou: s mogućnošću više izbora, današnji korisnici imaju potpunu kontrolu svojeg odnosa s kompanijama. Rezidencijalni i poslovni korisnici podjednako traže diferencirana iskustva temeljena na povjerenju i razumijevanju i tražit će različite izvore da ih dobiju. 80% korisnika smatra da je korisničko iskustvo koje kompanija pruža jednako važno kao i proizvodi i usluge koje prodaje.
2. Tvrtke se suočavaju s novim zahtjevima korisnika za personalizacijom: od preporuke proizvoda do proaktivne usluge, korisnici očekuju angažman koji je izuzetno personaliziran i prilagođen upravo njima. Dodatno, korisnici očekuju interakcije koje su povezane i kontekstualizirane na svakom koraku. 70% korisnika smatra da su povezani procesi ključni za odluku o kupnji i suradnji s kompanijama.
3. Tehnologija postavlja nova mjerila za inovacije: kako se tehnologija razvija ubrzanim korakom, korisnici očekuju nova i bolja iskustva. Korisnici nove tehnologije smatraju revolucionarnima, više nego pomodnima, s umjetnom inteligencijom koja ima sve veću ulogu u svakodnevnom životu. 56% korisnika aktivno traži inovativne kompanije, kako bi upravo od njih kupili proizvode i usluge.
4. Korisnici balansiraju personalizaciju i privatnost usred krize povjerenja: isporuka personaliziranog iskustva zahtjeva tzv. „360° pogled na korisnika“, pogled koji se stvara upravo koristeći korisničke podatke, ali više od polovice ispitanika se ne osjeća ugodno s načinom na koji se njihovi podaci koriste. Korisnici navode kako kompanije mogu zadobiti njihovo povjerenje poduzimajući odgovarajuće korake, poput toga da samim korisnicima daju kontrolu i transparentnost nad tim kako se njihovi podaci koriste. 86% korisnika će vjerovati kompanijama i pružiti im svoje osobne podatke, ako im kompanije objasne kako će to pomoći u pružanju boljeg korisničkog iskustva.

¹¹⁶ Salesforce. URL: https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf, str. 5. (Datum pristupa: 13.10.2019.)

Istraživanje je također pokazalo da čak 76% korisnika s lakoćom mijenja svoje izbore, odlučujući se za one kompanije koje će im pružiti iskustvo koje očekuju, 57% korisnika je prestalo kupovati proizvode i usluge kompanije zato što im je konkurent ponudio bolje korisničko iskustvo, a čak 67% korisnika izjavilo je da su spremni platiti više za vrhunsko korisničko iskustvo.¹¹⁷ Čak 2,1 puta više je vjerojatno da će korisnici smatrati personaliziranu ponudu važnom i ostvariti kupovinu temeljem zaprimanja takve ponudu (npr. popust na temelju prethodnih narudžbi).¹¹⁸ Povrh svega, korisnici danas žele elegantan prijelaz između pojedinih kanala komunikacije – digitalnih i izvan-mrežnih kanala (**engl.** *Digital and Offline channels*), pa tako pregledavaju proizvode i usluge digitalnim kanalima, da bi ostvarili kupovinu u izvan-mrežnim kanalima, često i tijekom istoga dana. Kako bi kompanije mogle pružiti takvo iskustvo, ključna je tehnologija čijim korištenjem njeni zaposlenici mogu upravljati kontaktima i potencijalnom prodajom.

5.2. Studija slučaja: utjecaji implementacije CRM Salesforce rješenja

Prema trenutno dostupnim podacima na Salesforce službenoj stranici¹¹⁹, kao jedan od razloga zašto je važno implementirati CRM u poslovanju navodi se podatak da Salesforce klijenti ostvaruju 37% više prihoda od prodaje, 45% veće zadovoljstvo korisnika te 43% veći povrat na investiciju kroz marketinške aktivnosti. Kao izvor podataka navode istraživanje o korisničkom iskustvu (**engl.** *Salesforce.com Customer Relationship Survey*) koje je provela nezavisna istraživačka agencija, Confrimit Inc., u ožujku 2013. godine. Istraživanje¹²⁰ je provedeno na uzorku od 5288 ispitanika, klijenata Salesforce tvrtke, koji govore engleski, francuski, njemački, japanski i britanski engleski jezik u cijelom svijetu. Uzorak se smatra točnim s 95% pouzdanosti mjerenja te +/- 1,35% margine greške. Broj odgovora po pitanju varira, a ispitanici su bili nasumično odabrane i zatupljene organizacije iz cijelog svijeta, svih veličina te čak 23 različite industrije. Svrha istraživanja je bila procijeniti različite aspekte

¹¹⁷ Salesforce. URL: https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf, str. 8. (Datum pristupa: 13.10.2019.)

¹¹⁸ Isto, str. 11.

¹¹⁹ Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/my/crm/> (Datum pristupa: 13.10.2019.)

¹²⁰ Podaci dostupni online na stranici Salesforce Platinum Partnera, tvrtke Telnext. URL: <http://www.telnext.com/wp-content/uploads/2013/05/Voice-of-the-Customer-Survey-Results-May-2013-PDF-customer-facing.pdf> (Datum pristupa: 13.10.2019.)

odnosa između Salesforce tvrtke i njenih klijenata, uključujući zadovoljstvo, lojalnost i ostvarene povrate na ulaganje nakon implementacije Salesforce CRM rješenja. Istraživanjem je utvrđeno kako su, izvršitelji unutar pojedinog poslovanja koji su sudjelovali u odluci od kupovini Salesforce CRM rješenja (**engl. Business Executives**), ostvarili svoje poslovne ciljeve nakon implementacije Salesforce rješenja. Istraživanjem je utvrđeno da su Salesforce klijenti ostvarili¹²¹:

- 83% poboljšanje u kvaliteti podataka i upravljanju podacima,
- 86% poboljšanu vidljivost i transparentnost unutar lijevka prodaje,
- 83% standardizirane poslovne procese tijekom implementacije,
- 81% poboljšanje korisničke podrške,
- 65% povećanje korisničkog zadovoljstva,
- 64% povećanje točnosti procjene budućih prihoda,
- 64% povećanje učinkovitosti marketinških kampanja,
- 63% smanjenje troška prodaje, korisničke podrške, marketinga i drugih operativnih troškova,
- 63% povećanje zadržavanja korisnika,
- 62% stjecanja novih klijenata,
- 59% povećanje u stvaranju prilika za nuđenjem boljeg, kvalitetnijeg i skupljeg proizvoda (**engl. Up-sell**) ili nuđenja sličnih, komplementarnih proizvoda (**engl. Cross-sell**),
- 56% povećanje prihoda od prodaje,
- 53% povećanje lojalnosti korisnika.

Na pitanje o postotku poboljšanja izraženom u mjerenjima pojedinih pokazatelja uspješnosti poslovanja, istraživanjem su utvrđena iduće prosječne vrijednosti relevantne za potvrđivanje hipoteza ovog rada:

1. „Prosječno ostvareni prodajni pokazatelji: 34% povećanje prodaje koristeći Salesforce mobilno rješenje, 33% smanjenje ukupnog vremena ciklusa prodaje, 28% povećanje ukupnih prodajnih prihoda i 27% povećanje prihoda ostvarenih od nuđenja skupljih i komplementarnih proizvoda.

¹²¹ Telnext. URL: <http://www.telnext.com/wp-content/uploads/2013/05/Voice-of-the-Customer-Survey-Results-May-2013-PDF-customer-facing.pdf>, str. 1. (Datum pristupa: 13.10.2019.)

2. Prosječno ostvareni marketinški rezultati: 41% povećanja u volumenu zabilježenih interesa korisnika (**engl. Lead volume**), 41% povećanja učinkovitosti marketinških kampanja, 38% povećanja konverzije interesa korisnika u prave prodajne prilike.
3. Prosječno ostvareni uslužni pokazatelji i pokazatelji stanja korisničke podrške: 42% povećanja u objavljivanju rješenja na korisničke upite u internim bazama znanja, 41% povećanja u postotku rješenja problema prilikom prvog kontakta (op.a. prema Müller i Srića, jedan od, prethodno spomenutih u ovom radu, važnih posttransakcijskih elemenata), 40% povećanje produktivnosti agenata, 37% brže rješavanje korisničkih zahtjeva i prigovora, 37% povećanje korisničkog zadovoljstva, 36% smanjenje poziva prema Službi za korisnike preusmjerenjem istih na samouslužne kanale (**engl. Call deflection via self-service**), 35% smanjenje troškova podrške, 35% smanjenje vremena potrebnog za obuku novih agenata, 34% povećanje zadržavanja korisnika i 34% povećanje prihoda ostvarenih od nuđenja skupljih i komplementarnih proizvoda po agentu.
4. Prosječno ostvareni pokazatelji u odjelu informacijskih tehnologija (IT) unutar kompanije: 58% brži razvoj, 55% konfiguracija, 52% dizajn i 52% brže testiranje proizvoda te 46% smanjenje IT troškova, 45% brža integracija i 43% povećanje produktivnosti kodiranja.¹²²

Izvršitelji unutar pojedinih organizacija koji su sudjelovali u istraživanju zabilježili su postizanje prosječnog povrata na ukupno ulaganje u iznosu od 60%, a vrijeme potrebno za povrat uloženog ukupnog kapitala je 12 mjeseci od implementacije Salesforce CRM rješenja.¹²³

¹²² Telnext. URL: <http://www.telnext.com/wp-content/uploads/2013/05/Voice-of-the-Customer-Survey-Results-May-2013-PDF-customer-facing.pdf>, str. 1. – 2. (Datum pristupa: 13.10.2019.)

¹²³ Isto, str. 3.

6. ZAKLJUČAK

Kupac, klijent, korisnik – bilo koji sinonim predstavlja osnovu svakog poslovanja. Današnji kupci imaju velika i različita očekivanja; od proaktivne podrške, personaliziranih interakcija do povezanih iskustava putem različitih kanala komunikacije. Korisnici se također ne žele osjećati „kao broj“ ili „još jedan u nizu“, a kompanije moraju napraviti kako kapitalne, tako i značajne ljudske investicije da bi omogućili personalizirano iskustvo i zadovoljili očekivanja korisnika.

Pružanje jedinstvenog korisničkog iskustva postalo je jedan od glavnih načina diferencijacije na tržištu. Istraživanja pokazuju da će korisnici danas jednostavno zamijeniti proizvode i usluge jedne tvrtke konkurentskom ponudom, u slučaju da njihova očekivanja nisu ispunjena. Također, većina korisnika spremna je platiti više za bolje korisničko iskustvo.

Implementacija informacijskog sustava za upravljanje odnosima s klijentima dugotrajan je proces koji zahtjeva veća kapitalna ulaganja, a tijekom projekta uobičajeno zahtjeva i značajnije ljudske resurse upoznate s načinom implementacije – svim njenim fazama, ishodima i načinima umanjavanja potencijalnih rizika koji se mogu pojaviti tijekom implementacije.

Preko 150 000 velikih i malih kompanija u svijetu trenutno koristi Salesforce – vodeće svjetsko CRM rješenje. Klijenti koji koriste Salesforce, prema dostupnim istraživanjima, a nakon implementacije CRM rješenja, prijavljuju veće prihode, veću produktivnost prodaje, veću konverziju potencijalnih klijenata, povećanje učinkovitosti marketinških kampanja, brže rješavanje korisničkih upita i prigovora te povećanje zadovoljstva i lojalnosti korisnika.

Kroz istraživanje provedeno u radu potvrđene su temeljne hipoteze postavljene na početku rada: uspješnom implementacijom i aktivnim korištenjem CRM tehnološkog rješenja tvrtka može poboljšati efikasnost uslužnih procesa čime će korisnici, koji koriste proizvode i usluge tvrtke, biti zadovoljniji i lojalniji, a dizajniranje ciljanih usluga i individualnih ponuda prema korisnicima, koristeći CRM tehnologiju, utječe pozitivno na povećanje prodajnih rezultata.

LITERATURA

- Alan Klement, *What is Jobs to be Done (JTBD)?*. Detaljnije na: <https://jtbd.info/2-what-is-jobs-to-be-done-jtbd-796b82081cca> (Datum pristupa: 12.09.2019.)
- Anić, I., Piri Rajh, S., i Rajh, E. (2010) *Utjecaj kvalitete i cijene na lojalnost marki*, Ekonomski pregled, vol. 61 (3-4), str. 137-150. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/52259> (Datum pristupa: 06.10.2019.)
- Batroff, G. (2016) *Your Customer Experience Management Is SO Immature!*, Fair Isaac Corporation (FICO) blog, <https://www.fico.com/blogs/your-customer-experience-management-so-immature>, prev. autorica (Datum pristupa 29.09.2019.)
- Berfenfeldt, J. (2010) *Customer Relationship Management*, Master's thesis, Luleå University of Technology, Švedska. Preuzeto s: <https://www.mobt3ath.com/uplode/book/book-12.pdf> (Datum pristupa: 10.09.2019.)
- Borina, I. (2016) *Tehnike istraživanja zadovoljstva kupaca*, Diplomski rad, Fakultet za ekonomiju i turizam „Dr. Mijo Mirković“, Sveučilište Jurja Dobrile u Puli. Preuzeto s: <https://repozitorij.unipu.hr/islandora/object/unipu:639/preview> (Datum pristupa: 07.10.2019.)
- Boullier, F. (2019) *The customer satisfaction equation*, LinkedIn članak, <https://www.linkedin.com/pulse/customer-satisfaction-equation-franck-boullier/?trackingId=ooYXat3wm%2BgilPmngoaoOHw%3D%3D> (Datum pristupa: 6.10.2019.)
- Bruhn, M., Georgi, D.: *Services marketing, managing the service value chain*, Prentice Hall, Harlow, 2006. Citirano prema: Alerić, D. (2007) *Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga*, Market-Tržište, vol. 19 (1), str. 43-58. Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/21377> (Datum pristupa: 10.09.2019.)
- Buttle F. (2009) *Customer Relationship Management Concepts and Technologies*. Second edition, 2009., Elsevier Butterworth-Heinemann, prev. autorica, Oxford. Preuzeto s: https://www.academia.edu/24288544/Buttle_Francis_2009_Customer_Relationship_Management_2nd_Edition_.Elsevier_Publishing (Datum pristupa: 10.09.2019.)

- Chen, I.; Popovich, K. (2003) *Understanding customer relationship management (CRM)*, Business Process Management Journal, Vol. 9 No. 5, pp. 672-688. Preuzeto s: <https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/14637150310496758/full/html> (Datum pristupa: 29.09.2019.)
- Christopher, M. (2011) *Logistics & Supply Chain Management*, Fourth Edition, prev. autorica, Pearson Education Limited, Great Britain. Preuzeto s: http://www.icesi.edu.co/blogs/supplychain0714/files/2014/07/Martin_Christopher_Logistics_and_Supply_Chain_Management_4th_Edition_2011-1.pdf (Datum pristupa: 10.09.2019.)
- Dukić, B.; Gale, V. (2015) *Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača*, Ekonomski vjesnik, vol. 28 (2). Preuzeto s: <https://hrcak.srce.hr/150395> (Datum pristupa: 09.09.2019.)
- Dyche, J. (2002) *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Pearson Education Corporate Sales Division, USA
- Dyche, J. (2002) *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*, Addison-Wesley, USA. Preuzeto s: https://books.google.hr/books?id=2E6S1_vqTKwC&lpg=PP1&hl=hr&pg=PR12#v=onepage&q&f=false (Datum pristupa: 22.09.2019.)
- Dzone.com. URL: <https://dzone.com/articles/microsoft-dynamics-crm-cloud-vs-on-premise> (Datum pristupa: 14.09.2019.)
- Gartner.com. URL: <https://www.gartner.com/en/research/methodologies/magic-quadrants-research> (Datum pristupa: 12.09.2019.)
- Gluščević, M. (2018) *Evo kako nas ocjenjuju naši korisnici*, <https://www.avalon.hr/blog/2018/12/28/evo-kako-nas-ocjenjuju-nasi-korisnici/> (Datum pristupa: 7.10.2019.)
- Harvard Business Review. URL: <https://hbr.org/2016/09/know-your-customers-jobs-to-be-done> (Datum pristupa: 12.09.2019.)
- Harvard Business School Working Knowledge. URL: <https://hbswk.hbs.edu/item/what-customers-want-from-your-products> (Datum pristupa: 12.09.2019.)
- Homburg, C., Jozić, D. & Kuehnl, C. J. (2015) *Customer experience management: toward implementing an evolving marketing concept*, Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 45, Issue 3, pp 377.–401. Preuzeto s:

- <https://link.springer.com/article/10.1007/s11747-015-0460-7#citeas> (Datum pristupa: 6.10.2019.)
- Kaufman, I.; Horton C. (2015) *Digital Marketing: Integrating Strategy and Tactics with Values, A Guidebook for Executives, Managers, and Students*. 1st Edition, New York: Routledge
 - Kesić, T.; Vlašić, G., *Stvaranje zadovoljstva, lojalnosti i vrijednosti za kupce*. [online]. Ekonomski fakultet – Zagreb. Preuzeto s: <http://www.efzg.unizg.hr/UserDocsImages/MAR/gvlasic/Predavanje%205-6.pdf> (Datum pristupa: 10.09.2019.)
 - Mandić, M.; Vranešević, T. (2013) *UNDERSTANDING CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) IN LEADING CROATIAN COMPANIES* (386. – 399. st.), u: Grbac, B., Lončarić, D., Dlačić, J. (ur.). *23rd CROMAR CONGRESS Marketing in a Dynamic Environment – Academic and Practical Insights*, Rijeka: University of Rijeka, Faculty of Tourism and Hospitality Management in Opatija, (radovi u zbornicima skupova, cjeloviti rad (in extenso), znanstveni). Preuzeto s: https://bib.irb.hr/datoteka/692500.Mandic_Vranesevic.pdf (Datum pristupa: 16.09.2019.)
 - Marketing 91. URL: <https://www.marketing91.com/marketing-mix-mcdonalds/>, (Datum pristupa: 10.09.2019.)
 - Merriam-Webster. URL: <https://www.merriam-webster.com/dictionary/experience> (Datum pristupa: 29.09.2019.)
 - Müller, J.; Srića, V. (2005) *Upravljanje odnosom s klijentima : primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin - razvoj managementa
 - Pascal van Opzeeland (2016) *6 Effective Methods for Measuring Customer Loyalty*, Userlike blog, <https://www.userlike.com/en/blog/measure-customer-loyalty> (Datum pristupa 7.10.2019.)
 - Payne, A. (2005) *Handbook of CRM: Achieving excellence in Customer Management*, Butterworth-Heinemann, Oxford. Preuzeto s: http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/CUSTOMER%20RELATIONS%20Handbook%20of%20CRM,%20Achieving%20Excellence%20in%20Customer%20management.pdf (Datum pristupa: 10.09.2019.)

- Peppers, D., Rogers, M. (2004) *Managing Customer Relationships, A Strategic Framework*. John Wiley & Sons, Inc., prev. autorica, Hoboken, New Jersey. Preuzeto s:
https://www.academia.edu/8837255/Don_Peppers_Martha_Rogers_Managing_Customer_Rel_Book_ZZ_org (Datum pristupa: 10.09.2019.)
- Poslovni.hr. URL: <http://www.poslovni.hr/promo/sve-vise-hrvatskih-tvrtki-koristi-salesforce-346062> (Datum pristupa: 24.09.2019.)
- Reynolds, J. (2002) *A Practical Guide to CRM*, CMP Books, New York
- Salesforce istraživanjima dostupni na: <https://www.salesforce.com/research/market/> (Datum pristupa: 13.10.2019.)
- Salesforce Tutorial. URL: <https://www.salesforcetutorial.com/salesforce-objects/> (Datum pristupa: 26.09.2019.)
- Salesforce. URL: https://c1.sfdcstatic.com/content/dam/web/en_us/www/documents/e-books/state-of-the-connected-customer-report-second-edition2018.pdf (Datum pristupa: 13.10.2019.)
- Salesforce. URL: <https://platform-roi-calculator.salesforce.com/form> (Datum pristupa: 10.10.2019.)
- Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/eu/learning-centre/tech/cloudcomputing/> (Datum pristupa: 24.09.2019.)
- Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/eu/products/what-is-salesforce/> (Datum pristupa: 24.09.2019.)
- Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/eu/products/what-is-salesforce/> (Datum pristupa: 24.09.2019.)
- Salesforce. URL: <https://www.salesforce.com/my/crm/> (Datum pristupa: 13.10.2019.)
- Salesforce.com. URL: <https://www.salesforce.com/blog/2019/07/leader-gartner-magic-quadrant-sales-force-automation.html>, (Datum pristupa: 12.09.2019.)
- Severović, K. (2013) *Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluga*, Disertacija, Sveučilište u Zagrebu, Fakultet organizacije i informatike. Preuzeto s: <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:211:214090> (Datum pristupa: 09.09.2019.)
- Sharma, Chanchal Kumar. 2009. "Emerging Dimensions of Decentralisation Debate in the Age of Globalisation." *Indian Journal of Federal Studies* 1/2009: 47-65. Preuzeto s:

- https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1369943 (Datum pristupa: 10.09.2019.)
- Smith, R.: *Everything You Need to Know About Customer Experience Management*, Salesforce, <https://www.salesforce.com/hub/service/everything-about-customer-experience-management/#> (Datum pristupa 1.10.2019.)
 - Srzentić, M. (2013) *Ključni faktori za uspješnu implementaciju CRM sistema u telekomunikacijama*, Magistarski rad, Doba fakultet za primenjene poslovne i društvene studije, Maribor. Preuzeto s: https://travelsdocbox.com/Eastern_Europe/79086756-Doba-fakultet-za-primenjene-poslovne-i-drustvene-studije-maribor.html (Datum pristupa: 16.09.2019.)
 - Suyati, Inc. URL: <https://suyati.com/blog/how-salesforce-crm-works-and-uses/>, prev. autorica (Datum pristupa: 26.09.2019.)
 - Telnext. URL: <http://www.telnext.com/wp-content/uploads/2013/05/Voice-of-the-Customer-Survey-Results-May-2013-PDF-customer-facing.pdf> (Datum pristupa: 13.10.2019.)
 - Temkin, B. (2008 – 2010): *The Six Laws Of Customer Experience: The Fundamental Truths That Define How Organizations Treat Customers*. Blog, prev. autorica, Temkin Group. Preuzeto s: https://experiencematters.files.wordpress.com/2008/07/1007_the6lawsofcustomerexperience.pdf (Datum pristupa 29.09.2019.)
 - Vranešević, T. (2002) *Upravljanje zadovoljstvom klijenata*. Zagreb: Golden Marketing
 - *What Business Are You In?: Classic Advice from Theodore Levitt*. Detaljnije na: <https://hbr.org/2006/10/what-business-are-you-in-classic-advice-from-theodore-levitt> (Datum pristupa: 12.09.2019.)
 - Yüksel, A.; Yüksel, F. (2008) *Tourist Satisfaction and Complaining Behavior: Measurement, and Management Issues in the Tourism and Hospitality Industry, Chapter: Consumer Satisfaction Theories: A Critical Review*. Nova Science Publishers, New York. Preuzeto s: https://www.researchgate.net/publication/258224400_Consumer_Satisfaction_Theories_A_Critical_Review (Datum pristupa 6.10.2019.)
 - Zendesk.com. URL: <https://www.zendesk.com/resources/gartner-magic-quadrant-crm/>, (Datum pristupa: 14.09.2019.)

POPIS TABLICA

Tablica 1. Zadovoljan prema nezadovoljnom klijentu	10
Tablica 2. Sedam temeljnih strategija upravljanja odnosima s klijentima prema Buttleru	12
Tablica 3: Elementi uslužnih procesa	16
Tablica 4: Faktori uspjeha CRM inicijative uz primjere njihova mogućeg statusa.....	31
Tablica 5: Vrste CRM sustava prema Buttleru	34
Tablica 6. Standardni objekti Salesforce sustava	44
Tablica 7: Discipline upravljanja korisničkim iskustvom	49

POPIS SLIKA

Slika 1: Proširenje osnovnog proizvoda koristeći uslužne procese i okruženje	18
Slika 2: Primjer prodajnog procesa	21
Slika 3: Gartnerov magični kvadrant vodećih SFA rješenja u 2019. godini	23
Slika 4: Gartnerov magični kvadrant vodećih CRM softverskih rješenja u 2019. godini.....	29
Slika 5: Primjer faza implementacije CRM-a.....	39
Slika 6: Primjer grafičkog sučelja Salesforce CRM rješenja	42
Slika 7: Organizacijska zrelost upravljanja korisničkim iskustvom.....	48
Slika 8: Lanac zadovoljstva i profita	54
Slika 9: Pogodnosti CRM implementacije	58
Slika 10: Primjer brzog izračuna koristi implementacije Salesforce rješenja	59