Primjena i utjecaj CRM-a na uspješnost poslovanja na studiji slučaja Sixt rent a car agencije

Sučić, Ana

Master's thesis / Diplomski rad

2017

Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj: **University of Split, Faculty of economics Split / Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet**

Permanent link / Trajna poveznica: https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:124:752069

Rights / Prava: In copyright / Zaštićeno autorskim pravom.

Download date / Datum preuzimanja: **2024-03-28**

Repository / Repozitorij:

REFST - Repository of Economics faculty in Split

zir.nsk.hr

UNIVERSITY OF SPLIT

dabar

DIGITALNI AKADEMSKI ARHIVI I REPOZITORIJI

SVEUČILIŠTE U SPLITU
EKONOMSKI FAKULTET SPLIT

DIPLOMSKI RAD

PRIMJENA I UTJECAJ CRM-A NA USPJEŠNOST POSLOVANJA NA STUDIJI SLUČAJA SIXT RENT A CAR AGENCIJE

MENTOR: Doc.dr.sc.Daša Dragnić **STUDENT: univ.bacc.oec. Ana Sučić**

Split, rujan 2017.

SADRŽAJ:

1.UVOD 3
1.1. Problem i predmet istraživanja 3
1.2. Cilj istraživanja 8
1.3. Istraživačke hipoteze 8
1.4. Metode istraživanja 9
1.5. Doprinos istraživanja 9
1.6. Struktura i sadržaj diplomskog rada 10
2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA I MJERENJE MARKETINŠKE UČINKOVITOSTI 11
2.1. Pojam i razvoj CRM-a 11
2.1.1. Pojmovno definiranje CRM-a 11
2.1.2. Razvoj CRM-a 12
2.1.3. Prednosti i nedostaci CRM-a 17
2.2. Konceptualni okvir CRM-a 20
2.2.1. Proces razvijanja strategije 23
2.2.2. Multikanalni integracijski proces i proces upravljanja informacijama 25
2.3. Suštinske vrijednosti CRM-a i mjerenje 30
2.3.1. Zadovoljstvo potrošača i metrika 31
2.3.2.Vjernost potrošača i metrika 33
2.3.3. Mjerenje uspješnosti 37
2.3.4. Međuodnos varijabli u lancu „zadovoljstvo-vjernost-uspješnost“ 41
3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE 44
3.1. Metodološki okvir 44
3.2. Primjena CRM-a u kompaniji Sixt 44
3.2.1. Kompanija i njen razvoj 44
3.2.2. Upravljanje odnosima sa kupcima 45
3.3. Utjecaj CRM-a na uspješnost poslovanja - testiranje hipoteza i implikacije dobivenih rezultata 50
4.ZAKLJUČAK 58
LITERATURA 59
POPIS SLIKA I TABLICA 62
PRILOZI 64
SAŽETAK 71
SUMMARY 71

1.UVOD

1.1. Problem i predmet istraživanja

Povećanje vrijednosti za kupca postaje najznačajnije za poslovni uspjeh u 21. stoljeću. Ono što je bitno naglasiti jest činjenica da se novi koncept marketinga temelji na neprekidnom unapređivanju spoznaje potrošača u odnosu na pravilo „vrijednost za novac“ na način da se gospodarski subjekt fokusira na maksimizaciju njihovih vrijednosti. [1] Jačanje konkurencije, nemogućnost diferenciranja te fragmentiranje tržišta uzrokovalo je transformaciju marketinga iz masovnog u mikromarketing, usmjeravajući se na pojedince, njihove želje i potrebe. Također, kupac danas shvaća vrijednosti i ima nisku toleranciju na lošu kvalitetu ili uslugu pa masovni marketing postaje neučinkovit. Razvoj tehnologije omogućava veću informiranost, mogućnost pohrane i analize informacija pa dolazi do razvoja novog pristupa poslovanju, tzv. marketinga odnosa i suradnje. Ovim pristupom nastoje se uspostaviti, održati i ojačati dugoročni odnosi s kupcima i ostalim sudionicima lanca vrijednosti s ciljem ostvarivanja profita i zadovoljstva svih uključenih (Christian Gronroos, 1990.).[2]

Upravljanje odnosima s kupcima (*Customer relationship managemant-CRM*) [3] jedan je od najznačajnijih aspekata marketinga odnosa i suradnje. CRM je neophodna poslovna filozofija čiji je fokus na kupcu. To je i poslovna kultura koja podrazumijeva upravljanje marketingom, prodajnim i uslužnim procesima. CRM bi trebao predstavljati jezgru svake strategije s fokusom na potrošača te treba uključivati ljude, procese i tehnologije vezane za prodaju, marketing i usluge. CRM je 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 zadovoljavanju individualnih potreba kupaca; kupca učiniti zadovoljnim i kroz izgradnju sustavne interakcije s kupcem transformirati ga u klijenta.[4]Da bi implementacija i vođenje CRM-a bili uspješni i kao takvi polučili prave rezultate, poslovna strategija usmjerena na kreiranje dugoročnih, održivih i profitabilnih odnosa s kupcima mora biti ta koja je kamen temeljac. Nakon toga je potrebno prilagoditi poslovne procese tvrtke, a u određenim

[1] Meler, M., Dukić B. (2007): Upravljanje odnosima- od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 14.
[2] Dragnić, D. (2013): autorizirana predavanja iz predmeta: Upravljanje odnosima s kupcima, Diplomski sveučilišni studij, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
[3] Vasiljev, S., Ilić Milovac, N. (2010), Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) iz perspektive marketinga i informatičkih tehnologija, Časopis za društvene i prirodne nauke: str. 152.
[4] Dukić B., Gale V. (2015): Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača,Ekonomski Vjesnik / Econviews:Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, Vol. 28 No. 2

slučajevima i izmijeniti samu organizacijsku kulturu u vidu stvaranja okružja fokusiranog u potpunosti na potrošača.

Preduvjeti implementacije CRM-a su zahtjevni i mali je broj tvrtki koje su ga razvile do zavidne razine. Kao što je prethodno navedeno, prvi zahtjev provođenja CRM-a je klijentu usmjerena poslovna filozofija i kultura tvrtke, koja predstavlja temelje za upravljanje marketingom, prodajom i uslugama. Tu je i informacijska tehnologija, točnije hardverske i softverske aplikacije koje poduzeću omogućuju efikasno upravljanje odnosima s kupcima. Tehnologija u CRM- u predstavlja omogućavajući faktor implementacije i provođenja CRM-a ali sama po sebi nije CRM.[5] Potrebno je uspostaviti sustav komunikacije koji će osigurati neposrednu interakciju s kupcima. Kroz takvu se interakciju kupac od anonimne jedinke u masi transformira u individualiziranu i personaliziranu jedinku o kojoj se sustavno prikupljaju informacije, ali i kojoj se sustavno pružaju informacije Prikupljeni podatci temelj su za kreiranje slike o kupcu te učinkovito zadovoljavanje njegovih potreba. Treba spomenuti kako se zbog specifičnosti programskih rješenja te diferenciranih mogućnosti dolazaka do informacija, iste metode i strategije primjene i korištenja CRM-a ne mogu koristiti u različitim područjima poslovnih aktivnosti.[6] Prikupljanje podataka i njihova analiza su bespredmetni ako ne postoji sposobnost da se na temelju njih razvijaju uspješne strategije gospodarskog subjekta. Prikupljanje i uskladištenje CRM podataka nema smisla ukoliko se ne radi o pravim i istinitim podacima. Oni se moraju stručno analizirati, pravodobno i jasno izvještavati te tajiti od konkurencije. Informatička rješenja uključuju baze podataka, sistemsku podršku kupcima, elektroničku trgovinu, operacijske sisteme nabave, naplate, prodaje, zaliha i upravljanja inventarom. Iz svega navedenog vidimo kako je integracija i usklađivanje organizacijskih procesa neophodno kako bi se stvorila jasna slika vrijednosti za kupca na svim razinama.[7]

Da bi se potvrdila slika utjecaja i prednosti CRM-a potrebno je kvantificirati povrate na uloženo. U mjerenju uspješnosti CRM-a upotrebljavaju se razne metode i pokazatelji marketinške metrike. Metrika je mjerni sustav koji kvantificira trend, dinamiku ili svojstvo, ona omogućava usporedbu opažanja te nam daju jasne rezultate uspješnosti provedenih

[5] Meler, M., Dukić B. (2007): Upravljanje odnosima- od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, str. 103.
[6] Dukić B., Gale V. (2015): Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača,Ekonomski Vjesnik / Econviews:Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, Vol. 28 No. 2
[7] Dragnić, D. (2013): autorizirana predavanja iz predmeta: Upravljanje odnosima s kupcima, Diplomski sveučilišni studij, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.

marketinških aktivnosti.[8]

Veliki broj tvrtki je još i danas fokusiran na povećanje prodaje i povećanje tržišnog udjela, kao načina na koji će voditi uspješnu strategiju rasta, a to često dovodi do zapostavljanja postojećih kupaca u odnosu na nove. Određene financijske analize pokazuju da troškovi akvizicije kupaca mogu iznositi čak i do sedam puta više od troškova zadržavanja postojećih kupaca.[9] Stoga se stvaranje lojalnih kupaca nameće kao jedan od logičnih načina za povećanje uspješnosti poslovanja. Treba imati na umu da se lojalnost iskazuje ne samo kroz duboku privrženost ponovnoj kupnji već i kroz određene razine potpomaganja preferiranog proizvoda i usluge u budućnosti (ljestve vjernosti kupaca)[10], bez obzira na situacijske utjecaje i marketinške napore koji bi mogli uzrokovati promjenu ponašanja. Također, lojalnost ima biheviorističku dimenziju i dimenziju stavova i emocionalne privrženosti. Bihevioristička dimenzija se odnosi na ponašanje i aktivnosti koje kupac iskazuje prema proizvodu i marki. Tu spadaju: ponovna kupnja, povećanje učestalosti kupnje, volumen kupnje, unakrsna kupnja i sl. Dimenzija stavova i emocionalne privrženosti odnosi se na stav, percepciju i emocije koje kupac iskazuje prema proizvodu i marki.[11] Preduvjet razvoja lojalnosti je zadovoljstvo kupaca. Zadovoljstvo možemo definirati kao mišljenje (ili stanje uma) koje kupci imaju o proizvodu ili poduzeću i koje uspoređuju sa svojim očekivanjima korištenjem određenog proizvoda. Iskustva stečena korištenjem mogu nadmašiti očekivanja pa govorimo o zadovoljstvu ili mogu biti niža od očekivanog pa onda govorimo o nezadovoljstvu. [12] Zadovoljstvo podrazumijeva klijentov pozitivni osjećaj o korištenom proizvodu ili usluzi koji mu daje potvrdu da je napravio dobru transakciju, odnosno donio ispravnu odluku kada je odabirao između različitih mogućnosti. Zadovoljstvo kupaca je njihov pozitivan osjećaj o vrijednosti koju su primili kao rezultat uporabe određene ponude poduzeća u specifičnim situacijama primjene. Ono se može mjeriti na različite načine, a najčešće putem anketnih upitnika. Zadovoljstvo možemo dovesti u izravnu vezu s lojalnošću a to ovisi o većem broju čimbenika kao što su: kvaliteta proizvoda, odnos poduzeća prema kupcu, cijena proizvoda, to jest činjenica da proizvod ne smije biti precijenjen niti podcijenjen ovisno o prirodi poslovanja poduzeća.[13]

---

[8] Faris P.W., Bendle N.T., Pfeifer P.E., Reibstein D.J.,(2010.) Metrike marketinga- Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o. Zagreb (2014.), str. 1.

[9] Meler, M., Grbac, B. (2010): Metrika marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka, str. 295.

[10] Payne A., Customer Loyalty Ladder : http://studymarketing.weebly.com/relationship-marketing.html (12.06.2016.)

[11] Dick, A., S., Basu, K. (1994): Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 22, Issue 2, pp 99-113.

[12] Marušić, M.; Vranešević T; (2001):Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb.str. 486.

[13] Kotler,P. (1997): Upravljanje marketingom : analiza, planiranje, primjena i kontrola. 9. izd.Mate, Zagreb, str.47.

Veza zadovoljstva i lojalnosti te njihov utjecaj na uspješnost poslovanja u literaturi je prihvaćena kao *Satisfaction loyalty profit chain.*[14] Veće zadovoljstvo kupaca vodi prema njegovoj lojalnosti što povećava vrijednost kupca, a samim time osigurava profitabilnost i rast poduzeća. Obzirom na značaj istog poželjno je da poduzeće upravlja tim lancem. Kako Faris kaže „ Ako nešto ne možete mjeriti, nećete time moći ni upravljati“ stoga je elemente lanca i njihovu vezu potrebno moći mjeriti. Neki od pokazatelja primarne *customer-based* metrike i strateške metrike vrijednosti kupaca su: stopa akvizicije, trošak akvizicije, stopa zadržavanja kupaca, stopa preživljavanja, životni vijek kupca, životna vrijednost kupca i dr.).[15] Prosječni životni vijeka kupca odnosi se na dugoročnu prosječnu ekonomsku vrijednost kupca za poduzeće, a životna vrijednost kupca dobiva se diskontiranjem svih budućih ostvarenih dobiti iz odnosa s potrošačem na sadašnju vrijednost.

Upravljanje odnosima s kupcima ima ključnu ulogu u optimiziranju dugoročne vrijednosti kako kupaca tako i ukupnog poslovanja.

Rezultati istraživanja[16] [17] [18] pokazala su da tvrtke koje su prihvatile marketing baziran na informacijama o kupcu i stvorile ka tome usmjerenu kulturu poslovanja imaju konkurentske prednosti koje rezultiraju znatno boljim financijskim performansama od onih njihovih konkurenata.

To je potvrdilo i istraživanje provedeno u Hrvatskoj[19] koji je dokazalo kako samo potpuno razumijevanje želja i potreba korisnika usluga te kvalitetno rješavanje njegovih problema može polučiti obostranu korist i za korisnika i za davatelja usluga. Za poduzeće to predstavlja stvaranje konkurentnih usluga, podizanje razine konkurentnosti čitavog poduzeća te na taj način povećanje razine uspješnosti poslovanja. Novostvorene konkurentnije usluge koje će sve to i omogućiti jesu usluge u koje je ugrađena veća dodana vrijednost nego što je to vrijednost klasične osnovne usluge. Upravo upravljanje odnosima s korisnicima predstavlja tu dodanu vrijednost koja podiže razinu konkurentnosti usluge te davatelja takve usluge čini različitim i prepoznatljivim u odnosu na mnogobrojnu konkurenciju.

Osim na jačanje konkurentnosti, provođenje CRM strategije ima utjecaj i na zadržavanje

[14] Dragnić, D. (2013): autorizirana predavanja iz predmeta: Upravljanje odnosima s kupcima, Diplomski sveučilišni studij, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
[15] Meler, M., Grbac, B. (2010): Metrika marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka str. 296.
[16] - Jeffery, M. (2010): Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey, str. 4.
[17] Reinartz,W., Kumar, V. (*2003*) : The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. Journal of Marketing: January 2003, Vol. 67, No. 1, pp. 77-99
[18] Chen, I. J., Popovich,K. (2003) : "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", Business Process Management Journal, Vol. 9 Iss: 5, pp.672 – 688.
[19] Alerić D. (2007): Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga; Market-Tržište, Vol. 19 No 1.

odnosno lojalnost kupaca. To je potvrđeno i u istraživanju na temu upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja kupaca.[20] Članovi istraživačkog tima došli su do zaključka da upotreba ovog sustava omogućava izbor kvalitetnih potrošača u smislu osiguranja lojalnosti. 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 ofenzivne marketinške strategije.

U istraživanju provedenom na Hardvardu[21] pokazano je kako u pet, od osam različitih djelatnosti, samo 5% zadržanih kupaca uzrokuje rast neto profita za više od 80%.

Istraživanje o prednostima strategije upravljanja odnosima s kupcima[22] potvrdilo je prethodno navedene teze o prednostima uvođenja i primjene CRM-a. U istraživanju se navodi kako CRM omogućava poduzećima klasifikaciju kupaca prema vjernosti, prihodima i doživotnoj vrijednosti kupca za poduzeće. Identifikacija najvjernijih kupaca za poduzeće, njihovih obrazaca ponašanja i usmjerenost na kupca predstavlja ključ uspješnog poslovanja svakog poduzeća. Osim toga, CRM kao poslovna strategija može značajno djelovati na povećanje broja kupaca, veću profitabilnost i smanjenje troškova poduzeća.

I u sektoru rent a car agencijskih usluga također postoje određena istraživanja.[23] U ekonomskom istraživanju o izazovima uvođenja CRM-a u rent a car agencije navodi se kako su manageri većine agencija prepoznali važnost CRM-a za posao i stvaranje dugoročnih odnosa sa kupcima. Predviđanje i razumjevanje njegovih želja i zahtjeva da bi se omogućila personalizirana usluga putem CRM sistema može doprinjeti unapređenju poslovanja i profitabilnosti. U istraživanju se navodi kako bi CRM trebao biti shvaćen kao pomoćni alat u svakidašnjem poslovanju koji omogućava okupljanje svih važnih informacija o kupcima kako bi poduzeće u svakom trenutku imalo spreman paket usluga za kupca temeljen na njegovim karakteristikama.

S obzirom na navedenu problematiku možemo definirati i predmet ovog rada, a to je primjena i utjecaj CRM-a na uspješnost poslovanja na studiji slučaja Sixt rent a car agencije u Hrvatskoj. Istraživanjem će se ispitati odnos primjene CRM-a, zadovoljstvo, lojalnost i

[20] Dukić B., Gale V. (2015): Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača,Ekonomski Vjesnik / Econviews:Review of contemporary business, entrepreneurship and economic issues, Vol. 28 No. 2

[21] Reichheld F., (2001): The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, Harvard business school, Harvard

[22] Vučemilović V. (2015): Prednost strategije upravljanja odnosom s kupcima (Stručni rad) Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Vol. No. 3-4.

[23] Peštek A., Lalović A., Challenges of electronic customer relationship management in Rent a car sector, Ekonomska istraživanja, Vol. Special Issue No. 2, 2012.

uspješnost na uzorku iz baze kupaca Sixta u Hrvatskoj.

1.2. Cilj istraživanja

Cilj istraživanja proizlazi iz problema i predmeta rada. Ovim radom želi se ispitati utjecaj CRM-a kao cjelokupnog sustava i njegovih aktivnosti na uspješnost poslovanja i to na primjeru rent a car agencije Sixt u Hrvatskoj. Istraživanjem će se utvrditi primjena CRM aktivnosti u poduzeću, ali i specifični pokazatelji zadovoljstva, lojalnosti i uspješnosti poslovanja te njihova ovisnost.

1.3. Istraživačke hipoteze

Na temelju prethodno navedenih problema, predmeta i ciljeva istraživanja, možemo definirati i istraživačke hipoteze. One su pretpostavke koje se mogu ili ne moraju potvrditi s obzirom na rezultate istraživanja.

HIPOTEZA H1: Zadovoljstvo kupaca ima pozitivan utjecaj na lojalnost kupaca.

Postavljanjem ove hipoteze želi se istražiti postoji li direktna povezanost između zadovoljstva i lojalnosti, odnosno je li svaki zadovoljan kupac ujedno i lojalan tj. vjeran poduzeću.Zadovoljstvo će se mjeriti subjektivnom ocjenom kupaca nakon korištenja usluge u anketnom upitniku, a ako uzmemo u obzir da se lojalnost iskazuje kroz biheviоralnu dimenziju (ponovljene kupnje), tada je možemo mjeriti prosječnim životnim vijekom kupca (PŽV).

HIPOTEZA H2: Zadovoljstvo kupaca pozitivno utječe na vrijednost kupaca.

Definiranjem ove hipoteze želi se ispitati odnos zadovoljstva i vrijednosti kupca, odnosno vrijedi li zadovoljan kupac i financijski više za poduzeće. Kao što je prethodno spomenuto, zadovoljstvo će se mjeriti subjektivnom ocjenom kupaca, dok će vrijednost biti prikazana kroz njegovu životnu vrijednost (LTV) .

HIPOTEZA H3: Primjena CRM-a pozitivno utječe na zadovoljstvo kupaca i uspješnost poslovanja.

Postavljanjem ove hipoteze želi se postići glavni cilj ovog rada te istražiti rezultira li primjena CRM-a povećanjem zadovoljstva kupaca i povećanjem uspješnosti poslovanja. Zadovoljstvo će se iskazati subjektivnom ocjenom kupaca, a uspješnost LTV-om. Dodatni pokazatelji uspješnosti mogu biti rast ili pad broja kupaca, potražnja za Sixtovim uslugama i ostvareni prihodi poduzeća.

1.4. Metode istraživanja

S obzirom na problematiku koja će se ispitivati u ovom diplomskom radu, koristit će se i veći broj različitih metoda i postupaka istraživanja. Diplomski rad će se sastojati od teorijskog i empirijskog dijela. U teorijskom dijelu obradit će se postojeće spoznaje vezane za temu ovog rada dok će se u empirijskom dijelu, primjenom određenih metoda i na temelju dobivenih rezultata, donijeti valjani zaključci.

Znanstvene metode koje će se koristiti za izradu rada su sljedeće:

- Metoda analize – proces raščlanjivanja složenih cjelina na jednostavnije sastavne dijelove
- Metoda sinteze – proces povezivanja jednostavnijih misaonih tvorevina u složenije
- Metoda klasifikacije – raščlanjivanje općeg pojma na jednostavnije pojmove
- Metoda komparacije – uspoređivanje istih ili srodnih činjenica, tj. utvrđivanje njihovih sličnosti ili različitosti
- Metoda deskripcije – proces opisivanja činjenica te empirijsko potvrđivanje njihovih odnosa
- Metoda indukcije – donošenje zaključaka o općem sudu na temelju pojedinačnih činjenica
- Metoda dedukcije – donošenje pojedinačnih zaključaka na temelju općeg suda.
- Metoda dokazivanja i opovrgavanja- prihvaćanje ili odbacivanje hipoteza
- Metoda kompilacije - preuzimanje zaključaka,tvrdnji i definicija iz nekih drugih radova i istraživanja.

S obzirom da će se istraživanje u ovom radu izvršiti na primjeru poduzeća iz prakse (Case study), osim literature koja je povezana sa problematikom ovog rada, bit će potrebno prikupiti podatke iz internih izvještaja poduzeća te kreirati baze podataka vezane za varijable u definiranim hipotezama. To se odnosi na podatke o poslovanju poduzeća i njihovim kupcima. Njihova međusobna povezanost i utjecaj ispitat će se korištenjem softverskog SPSS alata kvantitativnom i kvalitativnom analizom na uzorku iz interne baze kupaca svih poslovnica Sixta u Hrvatskoj.

1.5. Doprinos istraživanja

S obzirom na sve prethodno definirano ovaj rad će imati teorijske i empirijske doprinose, kako slijedi:

- Kritički prikaz postojećih teorijskih i empirijskih spoznaja o predmetu istraživanja
- Testiranje upotrebe internih podataka CRM baze za određivanje razine zadovoljsta, lojalnosti i uspješnosti kupaca
- Nove spoznajae o odnosu zadovoljstva, lojalnosti i uspješnosti kupaca

Dobiveni rezultati usporedit će se s postojećim tezama i istraživanjima o utjecaju i važnosti primjene CRM-a kao koncepta poslovanja.

Praktični doprinosi ovog rada ogledat će se u dodatnim spoznajama o koristima i eventualnim slabostima primjene CRM-a, te mogućnostima unapređenja odnosa s kupcima kako samom poduzeću tako i drugima pogotovo iz tog sektora djelatnosti.

1.6. Struktura i sadržaj diplomskog rada

U ovom poglavlju prikazat će se struktura diplomskog rada koji je podijeljen na četiri glavna dijela. Prvi dio odnosi se na uvod u kojem se opisuje i tumači problem i predmet istraživanja. Također, definiraju se ciljevi i postavljaju se hipoteze koje će se provedenim istraživanjem potvrditi ili odbaciti. U ovom dijelu predstavljaju se i metode pomoću kojih će se istraživanje vršiti te doprinos samog rada. Na kraju ovog poglavlja opisana je struktura i prikazan sadržaj rada. Drugi dio odnosi se na teorijske aspekte gdje će se pojmovno definirati CRM i njegova uloga. Također, objasnit će se procesi implementacije i provedbe, ali i prednosti i nedostatci CRM-a. Poseban naglasak u ovom dijelu biti će na određenim metrikama: zadovoljstvo kupaca, lojalnost i uspješnost koje su nam i osnovne varijable u postavljenim hipotezama.Treći dio čini empirijsko istraživanje na spomenutom poslovnom slučaju. Tu će se prvo analizirati odabrano poduzeće - Sixt rent a car i njegovo poslovanje. Na temelju postojećih podataka, definirat će se njegova politika i kultura poslovanja. Deskriptivnim kritičkim prikazom provedbe CRM-a u poduzeću istražit će se njegov utjecaj na zadovoljstvo, lojalnost i uspješnost ali i njihov međusobni odnos. Nakon istraživanja i analize rezultata dobivenih analizomSPSS sustava testirat će se postavljene hipoteze koje će se na temelju dobivenih rezultata prihvatiti ili odbaciti.

U četvrtom dijelu donijet će se zaključci na temelju provedenih analiza i istraživanja. Usporedit će se dobiveni rezultati s već postojećima te će se iznjeti mogući prijedlozi ili rješenja vezana za problematiku.

2. UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA I MJERENJE MARKETINŠKE UČINKOVITOSTI

2.1. Pojam i razvoj CRM-a

2.1.1. Pojmovno definiranje CRM-a

Upravljanje odnosima s kupcima je strategija koju poduzeće primjenjuje kako bi što više saznalo o potrebama i ponašanju korisnika te s njima izgradilo dugoročne profitabilne odnose koji su ključ poslovnog uspjeha. Pojam upravljanje odnosima s korisnicima poistovjećuje se s engleskom skraćenicom CRM – *Customer Relationship Managment*. U nastavku teksta koristit će se engleski akronim CRM koji je ekvivalent pojmu upravljanje odnosima s kupcima. Skraćenica CRM definira se kao:

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

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

M (engl. *management*) - odnosi s korisnicima nikako ne bi smjeli biti prepušteni usputnom razvoju, već je potreban dobar **upravljački proces** koji će te odnose usmjeravati u obostrano. Tu se pokriva i upravljanje marketingom, proizvodnjom, ljudskim resursima, uslugama, prodajom, istraživanjem i razvojem.

Prema Američkoj Marketinškoj Asocijaciji CRM je disciplina koja kombinira kompjutersku tehnologiju i baze podataka s marketinškim komunikacijama i uslugama potrošaču. Na taj način se nastoji kreirati „jedan na jedan“ komunikacija s kupcem pri tome koristeći sve potrebite informacije o kupcu kroz svaki interakcijski kanal. To se može odnositi na najjednostavnije personaliziranje e-maila ili pak na kompleksniju i konstantno personaliziranu marketinšku komunikaciju s kupcem.

Kotler pak definira CRM kao proces upravljanja detaljnim informacijama o pojedinim korisnicima i upravljanja mjestima dodira s korisnicima kako bi se povećala njihova lojalnost.[24]

Adrian Payne daje sljedeću definiciju upravljanja odnosom sa klijentima. CRM je strateški pristup koji je povezan s kreiranjem veće dioničke vrijednosti kroz razvijanje odnosa s

[24] Kotler, P., Keller, K.L.: **Upravljanje marketingom**, MATE, Zagreb, 2008., str. 152.

ključnim kupcima i segmentima kupaca. CRM sjedinjuje potencijal informacijskih tehnologija i strategije marketinga odnosa koje održavaju profitabilne, dugoročne odnose.[25]

The Peppers and Rogers Group je provela istraživanje[26] poslovnih lidera kompanija koje su vodeće po pitanju CRM-u . Jedno od ključnih pitanja je bilo: "Kako definirate CRM?". Frekfencije zastupljenosti odgovora pokazale su da više od polovine ispitanika (65%) je reklo da CRM pomiče kompaniju od fokusa na proizvod ka fokusu na kupca. 51% ispitanika tvrdio je da CRM koristeći IT alate postiže dodatna poslovna poboljšanja, a 41% vidi CRM kao kreiranje informacija o kupcima dostupnih svima.

Različiti ekonomski teoretičari vide i definiraju CRM na različite načine. Neki od njih polaze od toga da CRM predstavlja pozivne centre, direktnu poštu, automatizaciju prodaje i marketinga pa čak i web stranicu. Tako su i nastala tri pristupa u definiranju CRM-a.[27] Prvi je tehnološki pristup u kojem je CRM sinonim za tehnologiju koja je osnovna točka upravljanja odnosima s kupcima. Drugi je pristup zasnovan na životnom ciklusu kupca. Pristup u kojem se fokus sa životnog ciklusa proizvoda pomiče na životni ciklus kupca i njega stavlja u središte. Ovakvim pristupom nastoji se osloboditi CRM od sjene tehnologije. Treći pristup u definiranju CRM-a je strateški. Strateške definicije su zapravo najbliže stvarnom pojmu CRM-a jer one kažu da je CRM poslovna strategija koja ima za cilj izgradnju dugoročnih održivih konkurentskih prednosti kroz najoptimalniju isporuku vrijednosti kupcu uz ostvarivanje poslovne vrijednosti u vidu profita.

2.1.2. Razvoj CRM-a

Iako se CRM percipira kao novina u poslovnom svijetu , upravljanje odnosima s potrošačima i nije posve novi koncept poslovanja. Naglim razvojem informatičke tehnologije on dobiva na važnosti i postaje neizostavan u poslovanju i razvoju gospodarskih subjekata. CRM ima svoje korijene u razvoju SFA - *sales force automation-a* (potpora prodajnom osoblju) u svrhu upravljanja njihovim dodirnim točkama i događajima koji su u vezi s njihovim korisnicima. Također ima korijene u koncepciji marketinga odnosa i suradnje (relationship marketing), kojom marketing kao poslovna filozofija stavlja korisnika u središte pozornosti gospodarskog subjekta.[28]

Prvi CRM programi javljaju se krajem 80-ih i početkom 90-ih godina 20. stoljeća. To su bili programi za standardiziranje i automatiziranje internih procesa koji su bili u funkciji pridobivanja,

[25] Payne, A., Handbook of Crm: Achieving Excellence in Customer Management, http://testa.roberta.free.fr/My%20Books/Mainframe/jcl%20cobol%20tutorials/Handbook%20of%20CRM.pdf (01.02.2017.)

[26] The Pappers and Rogers Group: Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14637150310496758 (01.02.2017.)

[27] Kellen, V., CRM Measurement Frameworks: http://www.kellen.net/crm_mf.pdf (01.02.2017.)

[28] Meler, M., Dukić, B.: Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet, Osijek, 2007., str. 136.

usluživanja i zadržavanja potrošača. Tu je u glavnom bilo predviđeno praćenje prodaje ili automatizirano ispunjavanje obrazaca i ti su programi bili vrlo skupi i složeni za održavanje. Evolucija CRM-a je prošla kroz 4 faze (Slika 3).[29]

1. faza – podatci o korisnicima prikupljaju se i obrađuju ručno budući da tada informatička tehnologija nije bila uključena. Raste spremnost za usavršavanjem upravljanja odnosa s korisnicima i pozitivan stav prema implementaciji relationship marketinga.

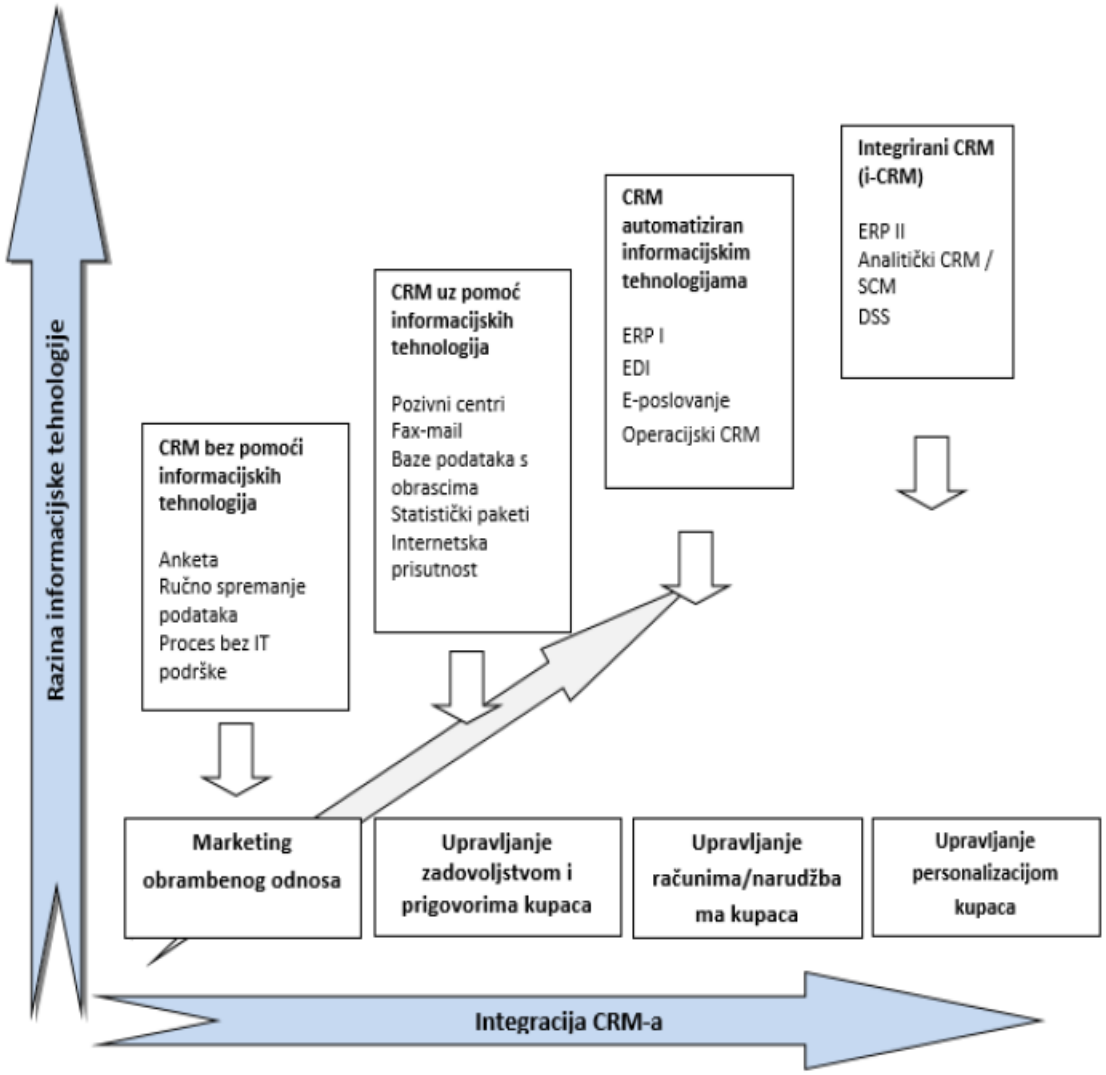
2. faza - uvodi se informatička tehnologija te se prikupljanje podataka obavlja na klasičan način, tako da se prikupljeni podaci ubacuju u pripremljene tablice i baze podataka, a obrađuju se pomoću različitih statističkih paketa.

3. faza - uključuje se informatička tehnologija u automatiziran proces CRM-a. U svrhu interakcije s korisnicima koriste se različite kombinacije tehnologija, primjerice kombinacije telefona i interneta, stvaraju se baze podataka, prati se i registriraju karakteristike korisnika tijekom procesa kupovanja.

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

[29] Grbac, B.: Identitet marketinga, Temeljna načela - nove realnosti, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2006., str. 451.

Slika 1. Faze razvoja CRM-a



Izvor: Stefanou, C. i Sarmaniotis, C. i Stafyla, A.:CRM and customer centric knowledge management: an empirical research, Business Process Management Journal, 2003.

Dva su osnovna strateška aspekta marketinga koji su se mijenjali kroz povijest. Nekad je to bio transakcijski marketing, a danas je to marketing odnosa. Upravljanje odnosima s potrošačima, aplikacija je razmišljanja koja su u marketingu objedinjena u konceptu marketinga odnosa (eng. Relationship Marketing). Brojni autori smatraju kako je upravo marketing odnosa najviša razina u razvitku marketinga. Karakteristike ova dva strateška aspekta marketinga prikazane su u Tablici br. 1.

Tablica 1. Strateška gledišta transakcijskog marketinga i marketing odnosa

Strateški aspekt	*Transakcijski M*	*Relationship M*
VREMENSKA PERSPEKTIVA	Kratkoročnost	Dugoročnost (izgradnja odnosa)
DOMINIRAJUĆA FUNKCIJA MARKETINGA	Marketing miks	Interaktivni marketing (podržan od M miksa)
ELASTIČNOST CIJENE	Veća osjetljivost na cijenu	Manja osjetljivost na cijenu
DOMINIRAJUĆA DIMENZIJA KVALITETE	Kvaliteta outputa	Kvaliteta interakcije/odnosa (funkcionalna dimenzija)
MJERENJE ZADOVOLJSTVA I PRISTUPA KUPCIMA	Mjerenje tržišnog i ad-hoc anketiranja	Upravljanje bazom kupaca i direktni sustav dobivanja povratnih informacija
MEĐUOVISNOST MARKETINGA I OSTALIH FUNKCIJA/ZAPOSLENIKA	Ograničene ili nikakve važnosti	Od značajne strateške važnosti
ULOGA INTERNOG MARKETINGA	Od male ili nikakve važnosti za uspješnost	Od značajne strateške važnosti

Izvor: D. Dragnić, autorizirana predavanja iz predmeta: Upravljanje odnosima s kupcima, Diplomski sveučilišni studij, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2015.

Ono što je bitno uočiti su razlike između transakcijskoga i relacijskoga marketinga. Osnovna razlika je usmjerenost. Dok je transakcijski marketing usmjeren na svaku pojedinačnu transakciju, marketing odnosa je usmjeren na zadržavanju potrošača i stvaranju kontinuiranog kontakta s njima. Fokusu je na stvaranju vrijednosti za potrošače, na dodatne usluge, na visokoj svjesnosti značenja postkupovnog ponašanja, kvaliteti te dugoročnoj orijentiranosti. Te razlike jasno su vidljive u Tablici 2.

Tablica 2. Razlika između transakcijskog marketinga i marketinga odnosa

Transakcijski marketing	*Marketing odnosa*
Usmjerenost na pojedinačnu prodaju traženjem novih kupaca	Usmjerenost na zadržavanje kupaca
Nekontinuirani kontakt s kupcima	Kontinuirani kontakt s kupcima
Fokus na karakteristike proizvoda	Fokus na vrijednost za kupca
Manji fokus na dodatne usluge	Veći fokus na dodatne usluge
Manja pažnja na zadovoljavanje očekivanja	Visoka svjesnost značaja post-kupovnog ponašanja
Kvaliteta je briga proizvodnje	Kvaliteta je briga svih zaposlenika
Kratkoročna orijentacija	Dugoročna orijentacija

Izvor: D. Dragnić, autorizirana predavanja iz predmeta: Upravljanje odnosima s kupcima, Diplomski sveučilišni studij, Ekonomski fakultet u Splitu, Split, 2015.

Ono što je zajedničko svim definicijama upravljanja odnosima s potrošačima jest činjenica kako upravljanje odnosima s potrošačima poslovni subjekti vide kao automatizaciju integriranih poslovnih procesa koji uključuje dijelove poslovnog subjekta u izravnom odnosu s potrošačima – klijentima, te pri tome koriste, različite međusobno povezane kanale.[30]

Zadovoljstvo korisnika i uspostavljanje dobrog odnosa s njima vodi prema tome da korisnici kupuju više i češće, samim time postaju zadovoljniji i vjerniji određenom poduzeću. Na taj način, umjesto za tržišni udio, poduzeće se bori za veći udio u kupnji svakog pojedinog kupca. Neki od takvih pristupa su:

- odnos 1 na 1 – koristi se u slučaju da je proizvode i usluge moguće značajno prilagoditi korisnicima te da uz to postoji mogućnost efikasne individualne interakcije s njima. Poduzeća koriste podatke o korisnicima da predvidi njihove potrebe i želje i da svakom korisniku pruži „individualni tretman“ što bi u konačnici rezultiralo maksimalnom vrijednošću za korisnika.
- marketing tržišnih niša - pretpostavlja komunikaciju s korisnicima samo kroz masovne medije. Usmjerava se na ciljane tržišne segmente i prilagođavanje proizvoda i usluga za definirane skupine korisnika.

[30] Dukić B.,Gale V.: Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, (2015) str. 4.-5.

- marketing baza podataka - postoji mogućnost efikasne individualne interakcije s korisnicima, ali ne postoji mogućnost prilagodbe proizvoda njegovim željama i potrebama. Koriste se liste korisnika s informacijama o njima nakon čega poduzeća zaključuju koji bi od njihovih proizvoda i usluga mogli biti zanimljivi određenim skupinama korisnika i na koji način bi mogli napraviti ponude za njih. Tu se proizvodi i usluge poduzeća prilagođavaju korisnicima, njihovoj osobnosti.
- masovni ili tradicionalni marketing pristup - individualna interakcija s korisnicima poduzeća je neisplativa te ponekad poduzeće nema mogućnost prilagodbe svojih proizvoda korisnicima. Taj pristup temelji se općenito na ekonomiji veličine, troškovnoj efikasnosti i niskim cijenama.[31]

Vjernost potrošača nije jedino čemu strategija CRM-a stremi. Ona također diže interne procese poduzeća na veću razinu što rezultira i povećanjem učinkovitosti. Gledano marketinškim očima, CRM pronalazi najbolje potrošače i to na temelju učestalosti, recentnosti i financijskih prihoda. CRM definira, pojašnjava i kvantificira ciljeve i tako pomaže u vođenju marketinških kampanja.

Današnji ciljevi CRM-a su usmjereni na prikupljanje korisnih informacija o potrošačima i pretvaranje istih u znanja o njima. Te informacije je bitno pohraniti u bazu podataka. Uskladištene, pristupačne i otvorene za analizu, informacije su ključne kako bi se što lakše razumjele prošle i sadašnje pozicije te da bi se anticipirale buduće.

CRM se danas ogleda u pronalaženju i analizi konkretnih i korisnih informacija o sadašnjim i potencijalnim potrošačima. Programska rješenja su ta koja moraju osigurati kvalitetnu informacijsku podlogu za CRM, a to zahtjeva poprilično velika ulaganja i duži period vremena da bi se izgradila i implementirala ista.[32]

2.1.3. Prednosti i nedostaci CRM-a

Na temelju brojnih istraživanja provedenih u Europskoj uniji potvrđeno je kako poduzeća koja nemaju razvijenu CRM strategiju u prosjeku izgube 50% svojih klijenata svakih pet godina. Također, 65% izgubljenih klijenata odlazi isključivo zbog loše usluge i komunikacije. Ako još uzmemo u obzir da su troškovi pridobivanja novog klijenta pet puta viši nego troškovi zadržavanja starog, jasno je, koliko je adekvatno upravljanje odnosima s kupcima važno za rast i razvoj poduzeća. S druge strane, firme koje imaju razvijen CRM koncept rastu skoro 60% brže od konkurencije koja nema razvijen CRM. Godišnje proširuju tržište za 6% i

[31] Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Zagreb, Delfin- razvoj managmenta, 2005., str. 108
[32] Staton, A., Rubenstein, H.: The Disciplines of CRM, CRM Today, http://www.crm2day.com , (04.02.2017).

naplaćuju 10% više za svoje proizvode i usluge. Ostvaruju povrate na investicije (ROI) od 12%, a povećanje odanosti klijenta za 5% kod njih ima učinak u povećanju profitabilnosti od 25% - 85%.

Razlozi zbog kojih bi implementacija CRM-a stvorila konkurentsku prednost poduzeća predstavlja koristi implementacije CRM-a odnosno njegove prednosti. To su:[33]

- obrada informacija u realnom vremenu omogućuje donošenje boljih i preciznijih menadžerskih odluka;
- bolja organizacija radnog vremena zaposlenika jer ih CRM sustav upućuje na aktivnosti prema pojedinim kupcima sortiranim prema prioritetima;
- poboljšanje i bolje usmjerenje marketinških aktivnosti zbog unaprjeđenja segmentacija i targetiranja klijenata;
- točnija analitička izvješća koja služe kao baza za predviđanje prodaje što unaprjeđuje „cash flow“ poduzeća;
- smanjeno vrijeme reakcije na upit klijenata, kao i brže vrijeme ispravaka i iskorištavanja poslovne;
- kontinuirano praćenje rezultata prodaje te zadovoljstva klijenata što omogućuje bolju kontrolu odnosa s klijentima i rješavanje moguće neusklađenosti;
- automatizacija poslovnog procesa zbog bolje raspodjele radnog vremena te onemogućivanja dupliciranja radnog vremena za jedne te iste procese;
- povećava se timski rad i poboljšavaju odnosi unutar tvrtke zbog upoznavanja svih zaposlenika s ciljevima tvrtke i praćenjem rezultata ostvarivanja istih;
- CRM povezuje odjel računovodstva i njihove „back office“ aplikacije za udruživanje u prodajne procese;
- automatska provjera prijašnjih narudžbi pojedinih klijenata te dostupnost svih ostalih informacija (isporuke, reklamacije, servisi, pritužbe, prodajne aktivnosti, mogući potencijali…);

[33]Benefits of CRM - 19 examples how CRM benefits businesses, http://www.preact.co.uk/why-crm/how-businesses-benefit-from-crm (12.03.2017.)

- objedinjenost svih poslovnih procesa u jednom informacijskom sustavu što uključuje sve kupce i njihove prodajne aktivnosti, odnose s dobavljačima, buduće, prošle i sadašnje projekte;

- povećana efikasnost prodajnih aktivnosti zbog bolje procjene uspješnosti projekta te fokusiranje na projekte s većom vjerojatnosti uspjeha;

- zaštićenost privatnih podataka o klijentima je osigurana dodjeljivanjem prava zaposlenicima na pristup informacijama, sukladno njihovim službenim ovlaštenjima;

- edukacija postojećih, kao i novih zaposlenika je skraćena standardiziranjem poslovnih procesa i jasnim uputama za obavljanje po pojedinim razinama;

- podatci se mogu držati u „oblaku" – mnogi korisnici CRM se okreću ovom izboru zbog sigurnijeg, jednostavnijeg i jeftinijeg načina pohranjivanja podataka.

Iz navedenog se vidi koliko mnogo aspekata djelatnosti se može poboljšati implementacijom CRM sustava. Međutim, kako bi CRM sustav bio uistinu uspješan i donio sve te korisnosti poduzeću, potrebna je vrlo oprezna i temeljita implementacija, kao i predanost svih zaposlenih uključenih u procese prodaje, obrade narudžbi, naplate i dr. Uspješnost implementacije koncepta upravljanja odnosima s potrošačima bila je predmetom proučavanja brojnih autora. Prema Severoviću[34], glavni razlozi neuspjeha strategije CRM-a su sljedeći:

- razmišljanje da je CRM nova tehnologija, a ne novi način za odrađivanje poslovnih aktivnosti (tehnologija će dati rezultate, ali tek nakon što su dobro postavljeni ciljevi tvrtke)
- nedostatak znanja o mogućnostima koje nudi CRM
- nedostatak vizije i strategije
- nema borbe za klijente unutar organizacijske kulture
- izostanak redizajna poslovnih procesa sukladno željenim rezultatima
- nekvalitetne informacije i podatci, dakle izostaje i pravilan zaključak
- neprimjereno upravljanje promjenama
- neuključivanje krajnjih korisnika u dizajn CRM sustava

[34] Dukić B.,Gale V.: Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, (2015) str.8.

Nakon prethodno navedenog, trebalo bi spomenuti i neke nedostatke CRM-a koje bi svako poduzeće trebalo uzeti u obzir prilikom odluke o uvođenju istog:

- Velika financijska zahtijevnost. Naime, za izradu i održavanje sustava potrebna su velika financijska sredstva ponajprije za tehnološka rješenja, računala, softvere i analitičke programe. Osim toga, potrebna su sredstva, ali i trošak vremena za prilagodbu i obuku zaposlenika.
- Neprilagođavanje internih funkcija i poslovnih jedinica. Ponekad je teško objasniti zaposlenicima koji su već naučeni na određeni način rada i ophođenja s kupcima kako trebaju mijenjati svoje načine i prilagoditi se novom sustavu rada.
- Nepovezivanje CRM projekata s poslovnim strategijama.
- Mjerljivost: rezultati integracije CRM sustava su nevidljive i teško mjerljive.
- Dugoročnost: rezultati su vidljivi tek nakon nekoliko godina. Za to vrijeme potrebno je stvoriti blizak i dugoročan odnos s klijentima za što je potrebno mnogo vremena, sastanaka, telefonskih poziva, ali i dobra volja samih klijenata. Potrebno je objasniti kupc, kako će takav pristup koristiti njemu i omogućiti poduzeću da mu pruži bolju uslugu i bolju podršku za njegove potrebe.

Pretpostavke CRM sustava ne moraju uvijek biti točne. CRM sustav orijentiran je na lojalne kupce, ali to ne znači da se usluživanje takvih kupaca uvijek više isplati. Veliki broj takvih kupaca vrlo dobro zna koliku korist oni donose svom dobavljaču te vrlo često koriste takav preferirani odnos kako bi od dobavljača izvukli veće popuste, dodatne usluge i slično. Stoga je potrebno biti vrlo oprezan pri dodjeljivanju prioritetnih statusa kupcima jer bi se oni manje lojalni kupci mogli osjetiti manje važnima i mogli bi prekinuti suradnju.

Bez obzira na navedene nedostatke, ukoliko se CRM strategija pažljivo isplanira, a sustavi adekvatno implementiraju i koriste, prednosti CRM-a i njegove korisnosti daleko su veće od nedostataka i troškova.

2.2. Konceptualni okvir CRM-a

Orijentacija na kupca je osnovna i polazišna točka u strateškom CRM-u gdje se vjeruje da je kupac osnovna imovina poduzeća i centar aktivnosti. Top menadžment, kao i čitava organizacija, prethodno moraju usvojiti CRM filozofiju kako bi se strateške aktivnosti valjano usmjerile na implementaciju principa upravljanja s fokusom na kupce.

Druga komponenta integracije i usklađivanja organizacijskih procesa zahtjeva podršku i sinkronizaciju svih aktivnosti i procesa u poduzeću, usklađenost *front office* i *back office* aktivnosti. Time se stvara jasna slika vrijednosti za kupca i u konačnici vrijednost kupca za poduzeće. Prikupljanje informacija i usklađivanje tehnologije uključuje svu potrebnu tehnologiju i procese prikupljanja, obrade, skladištenja i korištenja potrebnih informacija o kupcu, nužnih za provođenje principa upravljanja kupcima. Tu treba biti pažljiv jer nisu svi podatci jednako važni kao ni svi kupci pa može doći do izgradnje odnosa s krivim kupcima ili pak sa pravim kupcima, ali na krivi način.

Prema Berndtu i Herbstu, postoje četiri koraka uspješne provedbe CRM inicijative.[35]

1. Identifikacija potrošača: identifikacija potrošača omogućava poduzeću da probere one potrošače koji su u strateškom smislu značajni i za koje je velika vjerojatnost da će pridonijeti uspjehu tvrtke.
2. Diferencijacija usluge: cilj diferencijacije usluge je da se prilagodi usluga „najboljim" potrošačima koji su identificirani u prethodnom koraku, odnosno da se dođe do razlike u pružanju usluga novim i postojećim potrošačima.
3. Interakcija s potrošačima: ovdje se govori o važnosti komunikacije s potrošačima i to u vidu izgradnje dugoročnih odnosa pomoću tehnologije i komunikacijskih alata. To je veoma bitno jer se međusobni odnosi mogu razvijati samo ako je prisutna komunikacija s potrošačima u odnosu na njihove želje, potrebe i percepcije.
4. Prilagodba (kastomizacija) proizvoda, usluga i komunikacije: cilj ovog koraka je osiguravanje zadovoljstva potrošača. Ovo zahtjeva prilagodbu proizvoda na način da budu jedinstveni za svakog pojedinog potrošača. Krajnja svrha je vjernost potrošača nastala iz zadovoljstva.

Potrebno je i pridržavati se određenih pravila u implementaciji CRM strategije kao što su:

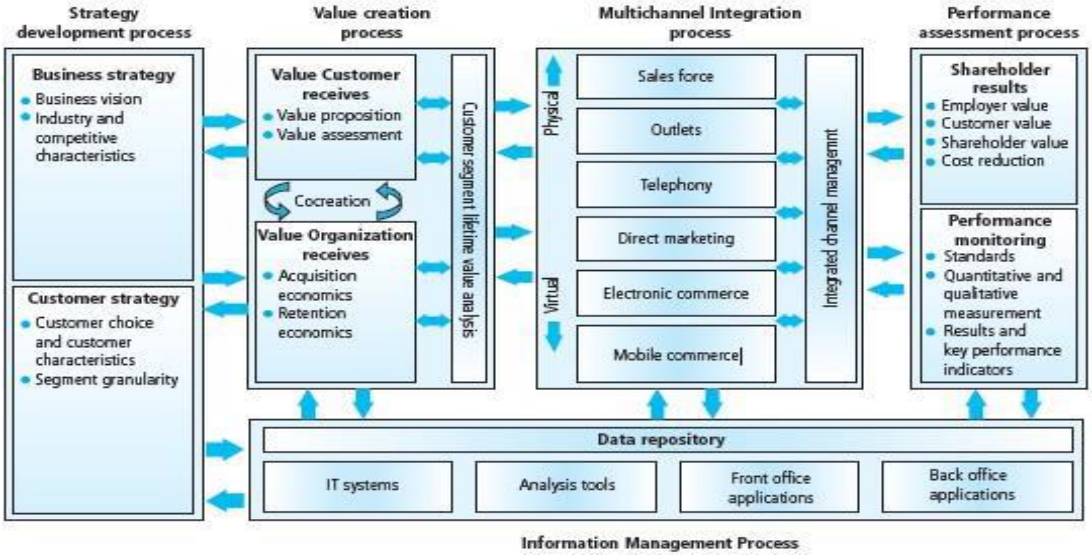
- inkrementalni razvoj: kako bi organizacija poduzeća mogla usvajati CRM tehnologiju na zadovoljavajući način, preporuča se postupna implementacija CRM funkcionalnosti. Na taj se način brzo uviđaju rezultati prvih CRM inicijativa i organizacija može postupno apsorbirati CRM kulturu kroz svaki dodatni projekt. Tako se izbjegava šok trenutne implementacije svih funkcionalnosti i nagle promjene svih aspekata organizacijske kulture i poslovnih procesa.

[35] Berndt, A. – Herbst, F.: Implementing a Customer Relationship Management Programme ina n Emerging Market, 2004 International Conference, „Navigating Crisis and Opportunities in Global Markets: Leadership, Strategy and Governance", Cape Town June 8-12 2004., str. 52-53.

- razvoj diktiran poslovnim zahtjevima: sve inicijative razvoja tehničkih funkcionalnosti sustava služe kao potpora ispunjenju određenih zacrtanih poslovnih zahtjeva.
- stalna uključenost korisnika: uključivanjem korisnika sustava u svim fazama projekta u razvoj CRM aplikacije postiže se sigurnost da će buduće rješenje biti krojeno prema njihovim potrebama te da će stoga prihvaćenost i korištenje CRM sustava biti daleko veća nego u suprotnom slučaju.
- striktno kontroliran proces implementacije: strukturirani i stalno nadgledani proces implementacije jamči bolju kontrolu nad cjelokupnim projektom i spriječava mogućnost da se implementacija oduzme kontroli, bilo vremenski, bilo troškovno.[36]

Bez obzira od kojeg pristupa u definiranju CRM-a polazili, jedno je sigurno, upravljanje odnosima s kupcima (CRM) nije završna točka nego „put“ dosezanja kupaca i generiranja dugoročnog profita iz tog odnosa. To se jasnije vidi iz slikovitog prikaza konceptualnog okvira CRM-a u kojem je prikazano 5 generičkih procesa (Slika 2).

Slika 2. Konceptualni okvir CRM strategije



Izvor: Payne, A., Handbook of Crm: Achieving Excellence in Customer Management

S obzirom na prikazani konceptualni okvir, CRM se može definirati kao poslovna strategija, kao proces i kao sistem. Kao poslovna strategija CRM predstavlja kupcu usmjerenu poslovnu strategiju koja za cilj ima pridobivanje i zadržavanje vrijednih potrošača. Tako definiranom strategijom nastoji se najvrijednije kupce učiniti vjernim kupcima. CRM se definira i kao

[36] Dyche, J., The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management, Pearson Education Corporate Sales Division, USA, 2002., str. 245.

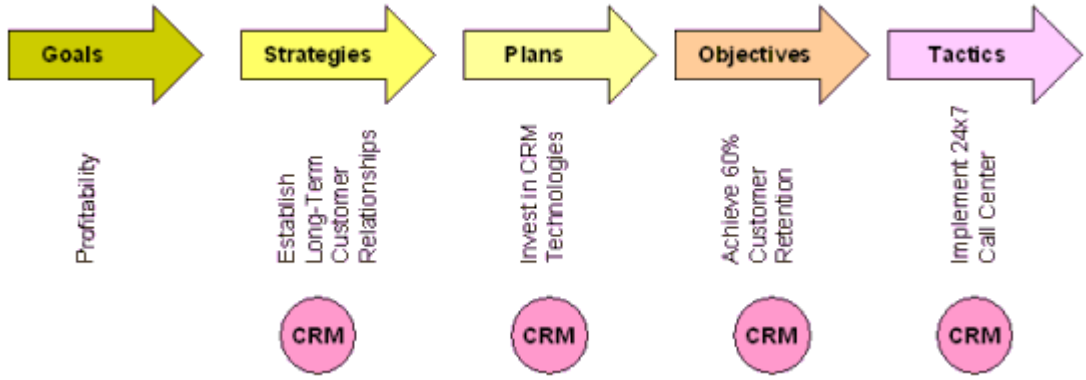
proces izgradnje i upravljanja odnosima s kupcima tijekom njihovog životnog vijeka. To predstavlja analitičku razinu gdje se prikupljaju i koriste podatci o kupcima temeljem kojih se donose poslovne odluke kojima se nastoji povećati vrijednost za kupca, ali i za tvrtku. CRM kao sistem predstavlja postupke informatizacije koji poduzeću omogućavaju usmjerenost ka kupcu i odnosi se na operativnu razinu CRM-a. To uključuje baze podataka o kupcima, sisteme podrške kupcima, elektroničku trgovinu ili web marketing, operacijske sisteme i sisteme prodaje.[37]

2.2.1. Proces razvijanja strategije

U procesu svoga rasta i razvoja poduzeće vrlo često fokus svoga poslovanja seli od korisnika na samoga sebe i svoju unutarnju problematiku, unutarnje procese, proizvode i usluge što nije dobro. Fokus poslovanja uvijek bi trebao biti na korisnicima. Stoga u nužnosti preorijentacije poslovanja ka korisnicima leži glavni razlog uvođenja CRM poslovne strategije. Upravljanje odnosima s korisnicima započinje definiranjem poslovne strategije koja odražava potrebe korisnika, specifičnosti industrije u kojoj posluje te organizacijske i tehnološke mogućnosti samog poduzeća.

Prilikom implementacije CRM strategije poželjno je da svako poduzeće definira svoj tzv. G-SPOT plan (Slika 3). Riječ je o skraćenici za definiranje postignuća (*Goals*), strategije (*Strategies*), planova (*Plans*), pojedinačnih ciljeva (*Objectives*) i taktika (*Tactic*).

Slika 3. G-SPOT plan



Izvor: Marshak, R.T. Seybold, P. Defining CRM: Finding the Distinctions in an Overused Buzzword,http://www.databasesystemscorp.com/tech_customer_relationship_management_40.htm (07.02.2017.)

[37] Ibid, str. 240.

Prva stvar u implementaciji CRM strategije je definiranje željenih postignuća tj. ciljeva provođenja iste. To može biti povećanje profitabilnosti, rast dioničke vrijednosti ili pak veća razina prepoznatljivosti. Sljedeći korak je definiranje strategije. Ona predstavlja put za postizanje prethodno definiranih željenih postignuća. To može biti u vidu novih inovativnih rješenja, širenje na međunarodna tržišta, stvaranje dugoročnih odnosa s potrošačima. Nakon definiranja željenih postignuća i strategije, potrebno je izraditi plan provedbe tj. definirati kako će se provoditi strategija i ostvariti ciljevi. Da bi se ostvario krajnji cilj, potrebno je definirati i pojedinačne, konkretne ciljeve unutar strategije koji jasno definiraju željenu razinu napretka i promjene (npr.postići 60% ponovljenih kupnji). I na samom kraju, potrebno je odabrati taktiku kojom će se postići ciljevi kao dio plana provedbe CRM strategije (npr. baze podataka o klijentima, pozivni centri i sl.).

U procesu razvijanja strategije poduzeće mora znati „gdje se nalazi“ i „gdje želi biti“. U tome mu pomaže *Benchmarking*. Benchmarking[38] je postupak koji se temelji na uspoređivanju vlastitih dimenzija (procesa, proizvoda, troškova itd.) s nekim poduzećem koje zaslužuje da bude mjera vrijednosti. Potrebno je naći takvo poduzeće s kojim se može, ali i vrijedi usporediti te izvesti zaključke i poruke iz spoznaja o iskustvima drugih. Preduvjet uspješnog benchmarkinga je samouspoređivanje, tj. spoznaja o tome što se događa u poduzeću. Uspješan benchmarking odgovara na pitanja: što (koja korisna iskustva ima partner), te kako (tj. kako je došao do njih). Cilj je takvog procesa otkrivanje komparativnih prednosti kompanije koje zatim treba primijeniti.

Poslovna strategija treba biti početna točka za utvrđivanje strategije upravljanja odnosima s kupcima. Dok je za poslovnu strategiju obično odgovoran direktor kompanije, za strategiju upravljanja klijentima je odgovoran odjel za marketing. Strategija upravljanja odnosima s kupcima omogućava uvid u postojeće i potencijalne kupce te se definira oblik segmentacije koji je najprikladniji. Kao dio ovoga procesa, kompanija treba razmotriti koji će se oblik segmentacije prihvatiti (makro, mikro ili segmentacija jedan-na-jedan). Dakle, proces razvijanja strategije uključuje detaljnu procjenu poslovne strategije i treba osigurati poduzeću jasniju sliku o tome u kojem smjeru treba razvijati CRM aktivnosti. CRM poslovna strategija nije klasična strategija poslovanja temeljena na tradicionalnim marketinškim alatima, jer se tradicionalni proizvodni marketinški pristup temelji na ostvarenju većeg tržišnog udjela kroz pristup velikom broju potencijalnih korisnika putem masovnih medija. Povrati na uložena sredstva, u tom slučaju, smanjuju se po svakom dodatnom dosegnutom korisniku. Kod CRM

[38] http://www.poslovni.hr/leksikon/benchmarking-79 (15.02.2017.)

strategije pak, polazi se od segmentiranja tržišta prema različitim kriterijima kako bi se izradila specifična strategija usmjerena kupcima, razdioba tržišta na skupine potrošača koje vezuju određene zajedničke značajke, odnosno koje pokazuju stanovite sličnosti u svom ponašanju. Svrha je segmentiranja tržišta u tome da nađemo razlike između pojedinih segmenata kako bismo na tim razlikama gradili posebnu politiku plasmana za svaki segment: to je strategija segmentacije tržišta. Princip segmentacije isti je za tržište krajnje potrošnje i poslovno tržište. Za segmentiranje tržišta odlučno je utvrditi segmentacijske varijable (tj. značajke potrošača koje će nam omogućiti da se tržište strukturira na nekoliko segmenata). Segmentacija se obavlja kroz četiri etape:[39]

1. identifikacija tržišnih potreba i potrošača (terenskim istraživanjem – anketno ispitivanje potrošača)

2. formiranje tržišnih segmenata (na osnovi kupovne moći potrošača, sličnosti doživljavanja potreba, razlike u potrebama, prikladnost realizacije marketinga, troškova oblikovanja segmenta)

3. izbor ciljnih segmenata (veličina segmenta, rast, konkurenti, troškovi dosezanja segmenta, kompatibilnost s ciljevima i resursima poduzeća)

4. elaboracija marketinškog – miksa (proizvod, cijena, distribucija i promocija). (ciljni segment ili tržišni segmenti često se nazivaju i ciljna grupa/ grupe)

Prema ciljnom segmentu usmjerava se marketinški program, a to znači cijela aktivnost marketinga. Upravljanje odnosima s kupcima maksimizira vrijednost za kupca, ali i dugoročnu vrijednost kupca za poduzeće. Odnos ili proizvod je lako kopirati, međutim tada je održavanje konkurentske prednosti nemoguće. Iz tog razloga CRM treba sagledavati s aspekta strateške razine kao poslovnu filozofiju i strategiju usmjerenu kupcu na razini čitave organizacije kako bi se ostvarile konkurentske prednosti.

2.2.2. Multikanalni integracijski proces i proces upravljanja informacijama

Kako bi se CRM strategija uspiješno implementirala prethodno je potrebno ostvariti određene preduvjete. Goodhue, Wixom i Watson u svom istraživanju tvrde da su to: jaka infrastrukturna podrška, prvenstveno informatičke tehnologije, promjene u organizaciji,

[39] http://www.poslovni.hr/leksikon/segmentacija-trzista-1884 (15.04.2017.)

promjene u pristupu i upravljanju ljudskim resursima.[40] U ovoj fazi poduzeće bi trebalo sagledavati situaciju iz pozicije potrošača, menadžment treba biti inicijativan i spreman na promjene, a tehnologija bi trebala biti samo sredstvo za ostvarivanje CRM inicijative.

Multikanalnim integracijskim procesima prikupljaju se informacije o kupcima na temelju kojih se proizvodi i usluge sustavno prilagođavaju prema korisnikovim potrebama. Procjenom performansi i mjerenjem rezultata dobiva se jasan uvid u postojeće stanje i smjernica za buduće aktivnosti, a sve s ciljem kako bi poduzeće zadržalo najprofitabilnije korisnike kroz cijeli zivotni vijek.[41] Ključna uloga CRM-a je u tome što on prati poslovni proces i to na temelju životnog vijeka korisnika, nudi preglednost izvješćivanja, olakšava internu komunikaciju zaposlenih i, možda ono najvažnije, daje sinergiju aktivnosti poput usluživanja i potpore, prodaje i marketinga.

1. ***Pružanje usluga i potpore korisnicima :*** Prva uloga je automatizirano pružanje usluga i potpore korisnicima. Naime, CRM-om se automatizira pružanje usluge, minimaliziraju se pogreške i standardiziraju elementi potpore i usluga korisnicima. Na taj se način u svakom pojedinom razdoblju pružanja usluge i potpore korisnicima unapređuju te rješavaju problemi uskih grla i pogrešaka. Pružanje usluga ostvaruje se objedinjavanjem pomoću raznih medija kao što su telefon, faks, prodajno osoblje, pošta, e-mail i web stranica. Ti se mediji povezuju s bazom podataka u kojoj su spremljeni podatci o rješavanju određenih problema, tako da korisnik sa svakim od navedenih oblika kontakata dobije cjelokupnu uslugu i potporu.
2. ***Potpora prodajnom osoblju:*** Druga uloga je automatizirana potpora prodajnom osoblju. U CRM sustavu pohranjuju se podaci o postojećim korisnicima, njihovim dosadašnjim kupovinama, podaci o proizvodima koji se kupuju, konkurentima i druge informacije u cilju praćenja procesa kupnje svakog korisnika. Kroz automatiziranu potporu prodajnom osoblju pored navedenih podataka koji dolaze sa tržišta, prodajnom osoblju na raspolaganju su i podatci koji proizlaze iz poduzeća, kao što su primjerice, informacije o svojstvima proizvoda, inovacijama na proizvodu, cijenama, planiranim sniženjima cijena te informacije o promocijskim aktivnostima. Saznanja o tržišnim promjenama i

[40] Goodhue, D.L., Wixom, B.H., Watson, H.J., (2002): Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way MIS Quaterly Executive, Vol.1, No2, (pp. 197-212).
[41] Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Zagreb, Delfin- razvoj managmenta, 2005., str. 103.

promjenama vezanima za ponudu oslobađa osoblje od rutinskih poslova i koristi se za utvrđivanje i efikasnije provođenje marketing programa i promocijskih aktivnosti na odabranom ciljnom tržištu.

3. ***Provođenje promocijskih aktivnosti:*** Treća uloga CRM-a predstavlja automatizirano provođenje promocijskih aktivnosti. CRM sustav korištenjem baze podataka osigurava najnovije informacije o ponašanju i korisnikovim navikama, željama i preferencijama. Korištenjem CRM-a u provođenju promocijskih aktivnosti prati se i kontrolira njihova realizacija, a sama realizacija i kontakti s korisnicima pridonose obogaćivanju baze podataka novim podacima. Podatci koji se prikupljaju tijekom promocijskih akcija osiguravaju osnovu za ocjenu djelotvornosti promocijskih aktivnosti, pojedinačno po promocijskoj akciji. Korištenjem CRM-a korisnici se jednostavnije, brže i efikasnije informiraju o ponudi.

CRM zahtjeva „cros-funkcijsku“ integraciju procesa, ljudi, operacija i marketinških sposobnosti što je omogućeno primjenom informacijske tehnologije i aplikacija.[42] Treba istaknuti da izolirana primjena potpore informacijskog sustava nije jamstvo poboljšanja odnosa s klijentima. Kod većine istraživača i praktičara prihvaćena je podjela CRM sustava na tri sastavnice: operativni, analitički i kolaborativni CRM (Slika 4).

- *Operativni CRM sustav* predstavlja jedinstven izvor informacija o klijentima koji poboljšava prodajne, marketinške i uslužne procese kroz razne kanale kontakata s njima. Automatiziranje prodaje je jedan od glavnih fokusa operativnog CRM-a. Prodajni proces može se dekomponirati u više faza kao što su: obrada narudžbi, upita, zahtjevi za certifikatima, zatvaranje prodajnog procesa, praćenje tijeka narudžbi, definiranje isporuke usluge i proizvoda, postprodajna usluga itd. Prodajna metodologija omoguće timovima da kroz usvojeni standardizirani prodajni proces te zajednički jezik ukloni sve potencijalne poteškoće u prodajnom procesu.

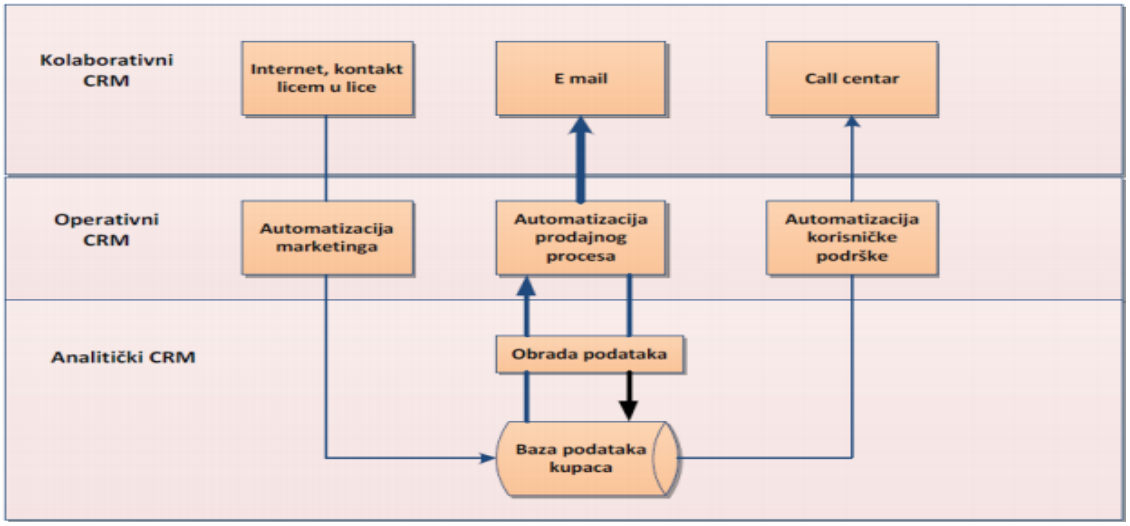
- *Analitički CRM sustav* se očituje kroz analizu informacija o klijentima radi utvrđivanja vrijednosti podataka i donošenja adekvatnih poslovnih odluka. Cilj analitičkog CRM-a je pretvoriti suhoparne prikupljene podatke o klijentima u korisne informacije i

[42] Mance, I., Fabac, R.,: Primjena metode Electre za određenje dominirajuće inačice CRM sustava u sektoru zaštite na radu (2013.)

znanje.[43] Analitički CRM je ključan u implementaciji CRM-a jer on daje odgovore na pitanja kojim kupcima treba pristupiti na koji način, diferencira kupce, dodjeljuje prioritete najvažnijim kupcima te savjetuje koje poslovne prilike iskoristiti, a koje izbjeći.

- *Kolaborativni CRM* podrazumijeva interakciju s klijentima u smislu djelovanja službe za podršku kupcima, uporabu web aplikacije za upravljanje uslugom klijentima, kontakata putem e-maila, telefona, sms-a i sl. To je softversko rješenje kojem pristup ima i sam klijent te tamo može sam ostavljati svoja mišljenja, ukazivati na svoje potrebe i dati ostale informacije koje će unaprijediti njegovo iskustvo korištenja određenog proizvoda i usluge.

Slika 4. Vrste CRM-a i njihov odnos



Izvor: Brodarić, A.: Faze implementacije i funkcionalnosti CRM-a, 18. Telekomunikacijski forum, Telfor 2010, Beograd, 2010.

Sva komunikacija s klijentom izvodi se putem kolaborativnog CRM-a, dok se njegovi zahtjevi, nalozi i odgovori referiraju putem operativnog CRM-a. Kako bi se ostvarili ciljevi CRM strategije, potrebno je raspolagati programskim aplikacijama za prikupljanje i obradu podataka. To su uglavnom softweri i programi koji podržavaju procese prodaje, marketinga i servisa tj. usluge. Među istaknutija komercijalna, tehnološka rješenja CRM sustava, utemeljena na informacijsko-komunikacijskim tehnologijama, svakako spadaju proizvodi: SAP, Oracle i Microsoft. To su platforme i softverski programi za prikupljanje,

[43] Analytical Customer Relationship Management (CRM) : StraightMarketing.com, http://www.straightmarketing.com/analytical_customer_relationship_management.asp, (10.03.2017.)

obradu, analizu i upravljanje podatcima. Ovi i brojni slični alati kao integralna rješenja, nerijetko se vežu na postojeće uredske ili mail aplikacije (npr. Outlook) te integriraju podatke o klijentima, povijest interakcija te omogućuju analitiku. Ovakve aplikacije u skladu su sa strategijama suvremenih tvrtki koje se orijentiraju na ponudu ukupnog paketa kupcima. Novija proširenja tehnoloških izvedbi uključuju i tzv. MCRM što podrazumijeva CRM uz uporabu mobilnih medija (mobitel, PDA itd.). Personalizirana komunikacija putem MCRM-a jača odnos između poduzeća i kupaca te ima važnu ulogu u promicanju zadovoljstva klijenata i podizanju kvalitete odnosa s klijentima.

Tehnološke aplikacije CRM-a povezuju izravne funkcije (prodaju, marketing i usluge potrošačima) i neizravne funkcije (financije, operativa, logistika, ljudski resursi) s korisnicima određenog poduzeća, tj. s njihovim dodirnim točkama (touch points). Izravne funkcije događaju se izravno s korisnicima, kao što su primjerice reklamacije na određeni proizvod ili uslugu od strane korisnika. Tu dolazi do neposrednog kontakta s korisnicima, dok su neizravne funkcije skrivene od korisnika, kao što su to npr. poslovi nabave.[44] Osim aplikacija, CRM sustavi sadrže i baze podataka. To nije samo uređena lista kupaca, njihovih adresa i brojeva telefona. Baza podataka sadrži puno više informacija prikupljenih putem transakcija, anketa, ispitivanja očekivanja i sl. Baza podataka treba sadržavati podatke o svakom kupcu pojedinačno, njegovom životnom ciklusu i kupovnim navikama. Poduzeće mora čuvati podatke o proizvodima koje kupac kupuje, kada ih kupuje, koliko često i zašto ih kupuje. Ti podatci se čuvaju od konkurencije i analiziraju pomoću aplikacija. Pored uređene baze, CRM sustav treba podržavati napomene i obavještavati o aktivnostima putem standardnih komunikacijskih medija. Time se aktivnosti poput poziva, e-maila, ponuda, reklamacija, servisnih aktivnosti, sastanaka zaprimaju da bi se smanjio rizik od propuštene poslovne prilike.

[44] Meler, M., Dukić, B.: Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet, Osijek, 2007., str. 191

Tablica 3. Struktura CRM softverskih riješenja

MARKETING	PRODAJA	USLUGE
Istraživanje tržišta	Planiranje prodaje	Ugovori o uslugama
Planiranje	Upravljanje perfomansama prodaje	Prodaja usluga i marketing
Budžetiranje	Kontakti	Instalacija i održavanje
Kontrola	Upravljanje teritorijem	Podrška korisnicima
Planiranje troškova	Upravljanje mogućnostim	Povrati i popravci
Organiziranje marketinga	Upravljanje narudžbama	Riješavanje pritužbi
Radni tokovi i određenja	Cijene i ugovaranje	Upravljanje financijama (nabava)
Segmentacija	Vrijeme	Kontroling
Upravljanje kampanjama	Upravljanje poticajima	Analiza optimizacije
Upravljanje lojalnošću	Provizije	

Izvor: Severović, K. (2013). Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluge. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike, str. 148.

Izgradnjom i implementiranjem uspješnih CRM aplikacija poduzeća nastoje stvoriti odnose s korisnicima, tj. zadržati postojeće i privući nove kupce. Ubrzan razvoj računalne tehnike, raznih aplikacija, softwera i hardwera postavlja nove dosege u komunikaciji i izgradnji odnosa s kupcima i na taj način potiču poduzeća da usavršavaju svoj CRM sustav, a samim time postaju uspiješniji i konkurentniji na tržištu. Kako bi se razumjela evolucija odnosa s korisnicima, potrebno je znati da se trendovi u marketingu danas kreću u smjerovima (Meler, Dukić, 2007.) sve većeg naglaska na isticanju kvalitete, vrijednosti i zadovoljenju korisnika, izgradnji veza i zadržavanju korisnika, upravljanju poslovnim procesima i integriranju poslovnih funkcija, globalnom razmišljanju i planiranju lokalnih tržišta, izgradnji strateških saveza i mreža, izravnom i online marketingu, marketingu usluga, industrijama visoke tehnologije i etičkom ponašanju u marketingu.

2.3. Suštinske vrijednosti CRM-a i mjerenje

Poduzeće stječe nove korisnike ili zadržava postojeće kroz ponudu inovativnih proizvoda/usluga i pružanjem raznih pogodnosti koje ga diferenciraju od konkurencije. Pružanjem usluge i podrške kupcima te kreiranjem pogodnosti kupovine stvara se vrijednost za kupca čime se povećava profitabilnost postojećih korisnika kroz smanjenje troškova. Što je kupac zadovoljnij,i to je veća mogućnost da će on postati vjeran određenom proizvodu, usluzi ili marki i uvijek će joj se iznova vraćati. Dugoročno, to stvara pravu vrijednost za poduzeće i pozitivno utječe na cjelokupnu uspješnost poslovanja.

U modernom marketingu mjerenje, tj. metrika predstavlja izuzetno moćan alat u poslovanju svakog poslovnog subjekta. Ako poduzeće prati i kontrolira cjelokupni logistički proces metrika, i upravlja istim, on može na vrijeme uočiti problem, uzrok problema i rješenje istog. Metrike omogućavaju lakše i kvalitetnije praćenje uspješnosti i učinkovitosti poslovanja kao i svih negativnih aspekata određenog poslovnog subjekta.

Zadatak metrika je osigurati adekvatnu bazu pomoću koje se mogu ocjenjivati relevantnosti dobivenih i prezentiranih podataka kao i ocjenjivanje efektivnosti i efikasnosti poslovanja kroz praćenje ostvarivanja postavljenih poslovnih ciljeva. Nisu sva mjerila marketinga podobna za sve poslovne subjekte različitih djelatnosti. Ona primjerice, nisu jednaka za proizvodne i trgovinske poslovne subjekte, niti za velike i male poslovne subjekte. Zato marketinški izvršitelji u poslovnim subjektima trebaju odabrati ona mjerila koja su im najpodobnija i objektivno moguća za kontinuirano praćenje i koja se ovisno o objektivnim ograničenjima mogu koristiti. [45]

2.3.1. Zadovoljstvo potrošača i metrika

U centru zanimanja poslovnog subjekta zadovoljavanje je potreba potrošača koja se iskazuje na tržištu. Razlikuju se dvije skupine potrošača, a to su potrošači proizvoda široke potrošnje i industrijski potrošači, odnosno potrošači proizvoda proizvodne potrošnje. Bez obzira čije se potrebe zadovoljavaju, poslovni subjekt je zainteresiran da spozna razinu ostvarenog zadovoljstva isporučenim proizvodima ili uslugama. Zadovoljstvo potrošača je mjerilo kojim se mjeri je li isporučeni proizvod ili usluga ispunio očekivanja potrošača ili nije. S obzirom da se posluje u konkurentskom okruženju, poslovnom subjektu je veoma važno zadržati postojeće kupce kao i pridobiti nove, stoga je mjerenje zadovoljstva kupaca neizostavno. [46]

Uzimajući u obzir da je zadovoljstvo potrošača u svojoj osnovi psihološko stanje, velika se pozornost pridaje njegovom kvantificiranju. Zadovoljstvo potrošača je apstraktna veličina koja varira od osobe do osobe i različito se iskazuje ovisno o vrsti proizvoda ili usluga. Na zadovoljstvo kupca utječu unutarnji čimbenici, kao što su motivacija, stavovi, znanja, ali i vanjski čimbenici, kao što su status u društvu, kultura, utjecaj obitelji. Različiti autori sugeriraju različite pristupe mjerenju zadovoljstva potrošača, pa tako su Berry i Brodeur razvili model koji su nazvali Quality Value, kojim se zadovoljstvo mjeri u devet kategorije, dok Parasuraman, Zeithaml i Berry utvrđivanju zadovoljstva pristupaju mjerenjem razlike između očekivanog zadovoljstva i ostvarenog zadovoljstva. Poslovnom subjektu je jako bitno

[45] Kalinić, T.: Marketing u upravljanju poduzetničkim projektom na poslovnom slučaju (diplomski rad), Ekonomski fakultet u Splitu, Split 2013. god., str. 33.
[46] Meler, M., Grbac, B. (2010.): Metrika marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka., str. 279.

mjerenje zadovoljstva potrošača s njegovim proizvodima i uslugama i u tu svrhu nužno je izraditi instrument istraživanja te provedbom istraživanja na terenu različitim metodama prikupiti informacije (intervju, fokus grupe, upitnici). Jedna od najčešćih metoda je upravo anketa. Pri njenoj izradi vodi se računa da su pitanja tako postavljena da analiza njegovih odgovora osigurava temelj za donošenje odgovarajućih poslovnih odluka. U mjerenju zadovoljstva potrošača traže se informacije o udjelu potrošača u ukupnom broju[47]:

- koji drže da kupljena marka proizvoda ili usluga ima osobine iznad onih koje su specificirane
- koji će kupljenu marku proizvoda ili usluge prepručiti drugima
- koji su spremni napustiti prodajno mjesto ako ne pronađu marku proizvoda ili usluge koju preferiraju

U istraživanjima najčešće se koristi stupnjevanje u Likertovoj skali u rasponu od 1 do 5 ili u rasponu od 1 do 7, gdje 1 označava potpuno neslaganje, a 5 ili 7 potpuno slaganje s navedenom tvrdnjom. Primjer Likertove skale izgleda ovako:

Tablica 4. Zadovoljstvo potrošača određenim aspektima proizvoda

	U potpunosti nezadovoljan/a (1)	Nezadovoljan/a (2)	Nisi zadovoljan/a, niti nezadovoljan/a (3)	Zadovoljan/a (4)	U potpunosti zadovoljan/a (5)
Kvaliteta proizvoda					
Cijena proizvoda					
Dostupnost proizvoda					
.....					

Izvor: izrada autora prema podacima Meler, M., Grbac, B. (2010.): Metrika marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka

Na sličan način poslovni subjekt može istražiti hoće li se kupljena roba proizvoda ili usluge preporučiti drugima, dok se analizom odgovora o tome jesu li potrošači spremni uložiti napor u traženju „svoje“ marke proizvoda ako je ne pronađu na prvom prodajnom mjestu. Tako dolazi do daljnih informacija o ostvarenoj razini zadovoljstva. Ako se većina potrošača opredjeli za traženje „svoje“ marke proizvoda, to ukazuje na njihovo visoko zadovoljstvo i

[47] Ibid str.280.

vjernost proizvodu. Prikupljenim podatcima poslovni subjekt dolazi do informacija što je potrebno poduzeti da se poveća zadovoljstvo potrošača i u kojim područjima , tj. radi li se o kvalitete, cijene, ili nekih drugih osobina proizvoda.[48]

Zadovoljstvo kupaca se općenito temelji na podatcima iz anketa i iskazuje kao ocjena. Unutar organizacije, stope zadovoljstva kupaca mogu imati moćne učinke. One usredotočuju zaposlenike na važnost ispunjenja očekivanja kupaca. Nadalje, kada ove ocjene potonu, upozoravaju na probleme koji mogu utjecati na prodaju i profitabilnost. Jedna druga važna metrika vezana uz zadovoljstvo je volja da se preporuči. Kada je kupac zadovoljan proizvodom, mogao bi ga preporučiti prijateljima, rođacima i kolegama. Ovo bi se moglo pokazati kao moćna marketinška prednost. Podaci o zadovoljstvu kupaca su među najčešće prikupljenim pokazateljima percepcije na tržištu. Njihova je glavna svrha dvostrana[49]:

1. Unutar organizacija, prikupljanje, analiza i diseminacija tih podataka odašilje poruku važnosti skrbi za kupca i jamstvo da će imati pozitivno iskustvo s proizvodima i uslugama kompanije.
2. Iako podatci o prodaji ili tržišnom udjelu mogu ukazati na to u kojoj mjeri je tvtka uspješna trenutačno, zadovoljstvo je možda najbolji pokazatelj koliko je vjerojatno da će kupci dobara i usluga te tvrtke kupovati i u budućnosti. Veći dio istraživanja se usredotočio na odnos između zadovoljstva kupaca i zadržavanja kupaca.

2.3.2.Vjernost potrošača i metrika

Studije svijesti, stavova omogućavaju marketinškim stručnjacima kvantitivno pratiti razine i trendove u znanju potrošača, percepcijama, uvjerenjima, namjerama i ponašanju. Usko se odnose na nešto što se zove hijerarhija učinaka, pretpostavku da kupci napreduju kroz postupne etape od manjka poznatosti, kroz inicijalnu kupnju proizvoda, do odanosti marki. Kako bi se pratili trendovi u ponašanju i stavovima potrošača koriste se tzv. AAU metrike (eng. *Awareness, Attitudes and Usage metrics*). Općenito su oblikovane kako bi se pratile ove faze uvjerenja, stavova i ponašanja. Studije AAU-a također mogu pratiti „tko“ koristi marku ili proizvod – pri čemu se kupci definiraju prema potrošnji kategorije (intezivni/slabi), zemljopisnom području, demografiji, psihografiji, korištenju medija, te ovisno o tome kupuju li i druge proizvode. Također, one su izvrstan alat u borbi s konkurencijom. Studije svijesti,

[48] Meler, M., Grbac, B. (2010.): Metrika marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka., str. 281.
[49] Meler, M., Grbac, B. (2010.): Metrika marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka., str. 281.

stavova i korištenja sastoje se od čitavog niza pitanja usmjerenih rasvjetljavanju odnosa kupaca i proizvoda. Primjerice, tko prihvaća, a tko odbija proizvod?[50]

Tablica 5. Svijest, stavovi i korištenje: uobičajena pitanja

Tip	Mjerila	Uobičajena pitanja
Svijest	Svijest i znanje	Jeste li čuli za marku X? Koja marka vam pada na pamet kada pomislite na „luksuzni automobil“?
Stavovi	Uvjerenja i namjere	Je li marka X doista za mene? Na ljestvici od 1 do 5, je li marka X namijenjena mladim ljudima? Koje su snage i slabosti marke?
Potrošnja	Navike i odanost pri kupnji	Jeste li koristili marku X ovog tjedna? Koja je zadnja marka koju ste kupili?

Izvor: Faris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010.): Metrike marketinga- Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o. Zagreb, str. 53.

Trgovci koriste odgovore na ova pitanja ne bi li iskonstruirali čitav niz metrika. U podlozi tih podataka različite dijagnostičke metrike pomažu trgovcima razumjeti *zašto* bi klijenti bili voljni – ili ne bi bili voljni – preporučiti ili kupiti tu marku. Marketinški djelatnici ocjenjuju različite razine svijesti, ovisno o tome što potiče svijest kupca u studiji u pitanju: kategorija proizvoda, marke, oglašavanje ili potrošnja. Ono što se ovdje istražuje je sljedeće:[51]

1. **Svijest:** *Postotak potencijalnih kupaca ili kupaca koji prepoznaju – ili su u stanju imenovati – određenu marku. Tržišni djelatnici mogu istražiti raspoznavanje marke te je li ono „potpomognuto“ ili „ potaknuto“, postavljajući pitanja poput „Jeste li čuli za Mercedes?“ Nasuprot ovom, oni mogu mjeriti i „ nepotpomognutu“ i „nepotaknutu“ svijest, postavljajući pitanja kao što su „Koje marke automobila vam padaju na pamet?“*

[50] Faris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010.): Metrike marketinga- Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o. Zagreb (2014.), str. 51.

[51] Faris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010.): Metrike marketinga- Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o. Zagreb (2014.), str. 53.

2. **Prvi na pameti (Top of Mind):** *Prva marka koja padne na pamet kupcu kada mu se postavi nepotaknuto pitanje o kategoriji. Ovdje se može mjeriti postotak kupaca za koje je zadana marka odmah na umu.*
3. **Svijest o oglasu:** *Postotak ciljanih kupaca ili klijenata koji pokazuju svijest (potpomognutu ili nepotpomognutu) glede oglašavanja marke. Ova se metrika može odnositi na određenu kampanju ili medije, ili može pokriti ukupno oglašavanje.*
4. **Znanje o marki/proizvodu:** *Postotak ispitanih kupaca koji pokazuje specifično znanje ili uvjerenja o marki ili proizvodu.*

S druge strane, mjerila stavova tiču se odgovora potrošača na marku ili proizvod. Stav je kombinacija onoga u što kupci vjeruju i koliko su jaki njihovi osjećaji glede tih uvjerenja. Iako je detaljno istraživanje o stavovima izvan opsega ove knjige, sljedeći popis pojmova sažima određene ključne metrike na ovom polju:[52]

1. **Stavovi/sviđanje/predodžba:** *Ocjene koje dodjeljuju kupci – često na ljestvici 1 – 5 ili 1 - 7 – kada ih se upita u kojoj se mjeri slažu s pretpostavkama kao što je „Ovo je marka za ljude poput mene“, ili „Ovo je marka za mlade ljude.“ Metrika temeljena na takvim podatcima također se može zvati relevantnost za kupca.*
2. **Percipirana vrijednost za novac:** *Ocjena koju dodjeljuju kupci – često na ljestvici 1 - 5 ili 1 – 7 – kada se ispitanike pita u kojoj se mjeri slažu s pretpostavkom poput „Ova marka obično predstavlja vrijednost za utrošeni novac.“*
3. **Percipirana kvaliteta/ugled:** *Rangiranje od kupaca - često na ljestvici od 1 – 5 ili 1 - 1 – 7 zadanog proizvoda marke u usporedbi s ostalima u kategoriji ili na tržištu*.
4. **Relativna percipirana kvaliteta:** *Rangiranje od kupaca (često 1 – 5 ili1 – 7) proizvoda marke u usporedbi s ostalim u kategoriji / na tržištu.*
5. **Namjere:** *Mjerilo izražene volje kupca da se ponaša na odgovarajući način. Inforamacija se o ovom predmetu skuplja kroz anketna pitanja kao što su „Biste li bili voljni zamjeniti marke ako vaša omiljena ne bi bila dostupna?“.*
6. **Namjera kupnje:** *Specifično mjerilo ocjenjivanja izraženih namjera kupaca za kupnjom. Informacije o ovom pitanju prikupljaju se iz reakcija ispitanika na tvrdnje kao što su „Vrlo je izgledno da ću kupiti ovaj proizvod.“*

[52] Faris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010.): Metrike marketinga- Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o. Zagreb (2014.), str. 53.

Naposljetku, mjerila potrošnje tiču se tržišnih dinamika kao što su učestalost kupnje i jedinice po kupnji. One naglašavaju, ne samo ono što je kupljeno, već i to kada i gdje je to kupljeno. Pri izručivanju potrošnje, marketinški djelatnici nastoje odrediti koliko je ljudi iskušalo marku. Među njima, oni nadalje idu za određivanjem toga koliko ih je „odbilo“ marku i koliko ih ju je “usvojilo“ u svoj redoviti portfelj marki. Skupno gledano, metrike za svijest, stavove i korištenje tiču se širokog raspona informacija koje se mogu prilagoditi za specifične kompanije i tržišta. One pružaju rukovoditeljima uvid u ukupne odnose kupaca s određenom markom ili proizvodom.[53]

Na umu se mora imati da se pravi stav stvara s vremenom, a klijentom postaje kada se počinje opsluživati na individualnoj razini. Nije dovoljno privući potrošača da on jednom kupi proizvod, već ga je potrebno zadržati kako bi on postao vjerni potrošač, što znači da dinamički ostvaruje repetitivne kupnje. Stoga je vrlo važno da poslovni subjekt privuče klijenta i zadrži ga.

Potrošače prema redovitosti njihove potrošnje možemo podijeliti u dvije skupine[54]:

1. stalni potrošači koji redovito kupuju određene proizvode
2. nestalni potrošači koji određene proizvode kupuju razmjerno rijetko i u vremenski nepovezanim razmacima.

Naravno, poslovne subjekte najviše zanima međuodnos između stalnih i nestalnih potrošača, jer im je bitno da taj odnos prevlada u korist stalnih potrošača. Na temelju sljedećeg izraza, lako je ustanoviti kako se doprinos pojedine od navedene dvije kategorije potrošača reflektira na prodaju određenog poslovnog subjekta:

$$\boldsymbol{P_{At} = \left(VK_{sp}\, x\, B_{sp}\right) + \left(VK_{nsp}\, x\, B_{nsp}\right)}$$

gdje su:

P_{At} = prodaja poslovnog subjekta „A“ u vremenu „t“ (u kom)

VK_{sp} = vjerojatnost kupnje stalnih potrošača (u %)

B_{sp} = broj stalnih potrošača

[53] Faris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010.): Metrike marketinga- Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o. Zagreb (2014.), str. 54.
[54] Meler, M., Grbac, B. (2010.): Metrika marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka., str. 288.

VK_{nsp} = vjerojatnost kupnje nestalnih potrošača (u %)

B_{nsp} = broj nestalnih potrošača

Bitno je napomenuti da se vjernost, odnosno lojalnost potrošača očituje u ponavljanju kupnje, zaboravljanju eventualnih pogreški, regrutiranju novih kupaca propagandom „od-usta-do-usta“, iskazivanjem što vole, a što ne vole. No, vjernost može biti i rezultat inercije potrošača, kao i rezultat vrlo slabe konkurencije na tržištu.

Postoje četiri tipa vjernosti potrošača:[55]

1. Potrošač bez vjernosti. Zbog različitih razloga neki potrošači ne razvijaju vjernost prema određenim proizvodima ili uslugama.
2. Inercijska vjernost. Niska razina privrženosti povezana s ponovljenom kupnjom tvori inercijsku vjernost. Ovi potrošači kupuju bez navike i smatra ih se situacijskim činiteljima.
3. Potencijalna vjernost. Riječ je o razmjerno visokoj razini stava povezanoj s niskom razinom ponovljene kupnje. Situacijski činitelji još uvijek u većoj mjeri predodređuju ponovljenu kupnju.
4. Prvorazredna vjernost. Najvažnija je od sva četiri tipa vjernosti. Istodobno postoji visoka razina privrženosti i ponovljene kupnje. Očituje se u ponosu potrošača što upotrebljavaju određeni proizvod i to zadovoljstvo žele podijeliti s članovima svojih referentnih skupina. Cilj je poslovnog subjekta konvertirati prve tri navedene kategorije potrošača u četvrtu kategoriju.

2.3.3. Mjerenje uspješnosti

Suvremeni trendovi u marketinu ukazuju kako se marketing transformira iz masovnog u tzv. mikromarketing, usmjeravajući se na pojedince i njihove zasebne potrebe, želje, običaje, uvjerenja i ponašanje. Suvremena informacijska tehnologija može stvoriti i solidnu osnovu za razvitak takvih odnosa. No, ono što je konstata jest činjenica da je razumijevanje potrošača prvi kritički korak u rekonceptualizaciji onoga što marketing jest i što bi trebao biti. Danas se zato sve više govori o tome da poslovni subjekti trebaju mjeriti profitabilnost svojih potrošača, a ne profitabilnost svojih proizvoda.[56]

[55] Meler, M., Grbac, B. (2010.): Metrika marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka., str. 289.
[56] Meler, M., Grbac, B. (2010.): Metrika marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka., str. 310.

Kako će kompanija odlučiti je li uspješna ili ne? Vjerojatno bi uobičajeni način bio promotriti neto dobit poslovanja. Uzevši u obzir da su kompanije složene od projekata i tržišta, pojedinačna se područja mogu ocjenjivati na temelju toga koliko se uspješno pridodaju korporativnoj neto dobiti. No, nisu svi projekti jednake veličine, pri čemu je jedan način prilagodbe veličini podjela dobiti prihodom od prodaje. Omjer koji se dobiva za rezultat u ovoj operaciji je povrat na prodaju (ROS), što predstavlja postotak prodajnih prohoda koji se „vrate“ kompaniji kao neto dobit, nakon što se oduzmu svi troškovi vezani uz aktivnost.[57]
Neto dobit mjeri temeljnu profitabilnost poslovanja. Ona se dobiva oduzimanjem troškova aktivnosti od prihoda aktivnosti. Glavni problem proizlazi iz složenijih poslovnih aktivnosti kada se režijski troškovi moraju preraspodijeliti po različitim odjelima u kompaniji. Gotovo po definiciji, režijski troškovi su troškovi koji se ne mogu izravno vezati uz bilo koji proizvod ili odjel. Klasičan bi primjer bio trošak kadrova u sjedištu tvrtke.[58]

Za izračun neto dobiti za poslovnu jedinicu (kao što je kompanija ili odjel), potrebno je oduzeti sve troškove, uključujući i pravedni udjel ukupnih porativnih općih troškova, od bruto prihoda (Slika 5).

Slika. 5. Jednostavni pogled na poslovanje – prihodi i troškovi

Prihodi od prodaje tvrtke			
Ukupni varijabilni troškovi	Fiksni troškovi specifični za proizvod	Opći režijski troškovi	**NETO DOBIT POSLOVANJA**

Neto dobit ($) = Prihodi od prodaje ($) – Ukupni troškovi ($)

Izvor: Faris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010.): Metrike marketinga- Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o. Zagreb (2014.), str. 342.

Kao što je prikazano na slici 5, vidimo da je neto dobit poslovanja jednostavno izračunati oduzimanjem ukupnih troškova od prihoda prodaje. Također, temeljem istih pokazatelja lako se izračunavaju i neki drugi pokazatelji financijske uspješnosti kao što su povrat na prodaju (ROS) i EBITDA. [59]

[57] Faris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010.): Metrike marketinga- Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o. Zagreb (2014.), str. 342.
[58] Ibid str. 343.
[59] Faris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010.): Metrike marketinga- Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o. Zagreb (2014.), str. 343.

Povrat na prodaju (ROS): *Neto dobit kao postotak prihoda od prodaje:*

$$\textbf{ROS (\%)} = \frac{\textbf{Neto dobit } (\$)}{\textbf{Prihodi od prodaje } (\$)}$$

EBITDA ($) = Neto dobit ($) + Otplata kamate ($) + Zaračunati porez ($)
+ Troškovi deprecijacije i amortizacije ($)

Zarada prije kamata, poreza, disprecijacije i amortizacije (EBITDA) vrlo je popularno mjerilo financijskog rezultata. Koristi se kako bi se ocjenila „operativna" dobit poslovanja. Ona predstavlja grub način izračuna toga koliko novca neki poslovni subjekt ostvaruje te se stoga katkad čak naziva „operativni novčani tijek". Ovo mjerilo može biti korisno zato što uklanja čimbenike koji mijenjaju perspektivu rezultata ovisno o računovodstvenim i financijskim politikama poslovanja. Pristalice tvrde kako ono umanjuje sposobnost uprave da promijeni prikazanu dobit time što će odabrati ova ili ona računovodstvena pravila te ovaj ili onaj način financijske podrške za kompaniju. Ova metrika ne uračunava rashode vezane uz odluke poput one kako financirati poslovanje (zaduženjem ili dioničkim kapitalom) te ona koja se tiče odabira duljine razdoblja tijekom kojeg treba amortizirati fiksnu imovinu. EBITDA je obično bliža stvarnom tijeku novca, nego što je NOPAT. EBITDA se može izračunati zbrajanjem troškova kamata, deprecijacije i amortizacije i bilo kakvog poreza koji se mora platiti.

Iako je teoretski moguće izračunati dobit za bilo koju organizacijsku jedinicu, poput onih koji se odnose na određeni proizvod ili regiju, često se na ove kalkulacije sumnja u svjetlu potrebe da se preraspodjele opći troškovi. Iz razloga što oni nisu uredno razvrstani, njihova preraspodjela (alokacija) na odjele ili proizvodne linije kompanije katkad može biti više umjetnost, nego znanost. Za povrat na prodaju, važno je imati na umu da „zdrava" brojka ovisi o djelatnosti i kapitalnom intezitetu (iznos imovine na svaki dolar ostvarene prodaje). Povrat na prodaju je sličan marži (%), osim što ROS ubraja opće te ostale fiksne troškove koji često ostanu zanemareni kada se izračunava marža (%), ili kontribucijska marža (%).[60]

Poznato je kako je posao marketinških izvršitelja zadržati najvrednije potrošače. No, kako odrediti vrijednost potrošača? Kada se jednom zna tko su potrošači poslovnog subjekta i kada se razumiju njihove želje, prestaje se uzalud bacati novac na marketing namijenjen onima koji

[60] Faris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010.): Metrike marketinga- Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o. Zagreb (2014.), str. 343.

nisu zainteresirani za proizvode tog poslovnog subjekta. Na taj će se način zaustaviti promocijske kampanje za stjecanje novih potrošača koji će koštati znatno više negoli se može zaraditi prodajom promotivnih proizvoda. S druge strane, poslovnom subjektu će biti poznato koje su dodatne usluge potrebne njegovim najvrijednijim i najuspješnijim potrošačima.[61]

Izračunavanje profitabilnosti potrošača je u svojoj osnovi vrlo jednostavno, jer se ono svodi na izračuvananje razlike između ukupnih prihoda ostvarenih od potrošača i ukupnih troškova uloženih u potrošača u određenom vremenskom razdoblju. Profitabilnost potrošača može se izračunati na sljedeći način:[62]

$$PrP_t = PP_{pt} - T_{pt}$$

gdje su:

PrP_t = profitabilnost potrošača u vremenu „t“ (u kn)

PP_{pt} = prihod od prodaje u vremenu „t“ (u kn)

T_{pt} = troškovi od prodaje u vremenu „t“ (u kn)

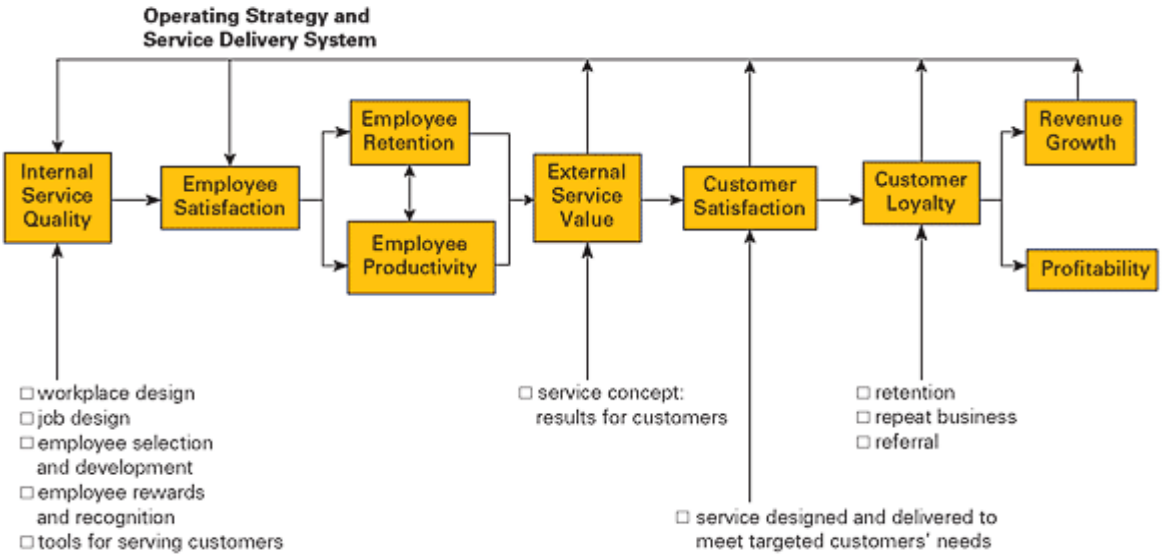
Profitabilnost potrošača treba nam dati odgovor u koje se potrošače isplati ulagati, bez obzira je li riječ o njihovom privlačenju ili zadržavanju. Nije doboro govoriti o prosječnoj profitabilnosti potrošača nekog poslovnog subjekta, već treba identificirati one koji su profitabilni i one koji su neprofitabilni. Poprilično je sigurno kako poslovni subjekti troše čak 70% svojih marketinških proračuna na privlačenje novih potrošača, dok se 90% njihovih prihoda potječe od postojećih potrošača. Općenito, poslovni subjekti trebaju činiti kombinirane napore kod privlačenja novih potrošača, kod povećanja prodaje po potrošaču, kao i kod smanjenja troškova kroz unaprjeđenje poslovnog procesa i na kraju kod unaprjeđenja odnosa s potrošačima, a time i vrijednosti potrošača. Činjenica jest da je razumijevanje potrošača prvi kritički korak u rekonceptualizaciji onoga što marketing jest i što bi trebao biti. Previše poslovnih subjekata troši više vremena na mjerenje profitabilnosti proizvoda, negoli na mjerenje profitabilnosti kupaca. Jedini profitni centar je kupac, zato se može reći kako je marketing odjel za proizvodnju potrošača svakog poslovnog subjekta.[63]

[61] Meler, M., Grbac, B. (2010.): Metrika marketinga, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, Rijeka., str. 310.
[62] Ibid str. 311.
[63] Ibid str. 312.

2.3.4. Međuodnos varijabli u lancu „zadovoljstvo-vjernost-uspješnost“

Da bi bolje razumjeli odnose varijabli u gore spomenutom lancu potrebno je jasno definirati svaku od njih. Kao što je već spomenuto u prethodnom izlaganju zadovoljstvo potrošača je mjerilo kojim se mjeri je li isporučeni proizvod ili usluga ispunio očekivanja potrošača ili nije. Temeljno mjerilo u području zadovoljstva kupaca pokazuje u kojoj su mjeri kupci ispunili svoja očekivanja koja su im obećana putem proizvoda, usluge ili marke. To je zrcalo koje odražava sud kupaca i njihovo iskustvo nakon kupnje i uporabe, a pokazuje stupanj zadovoljstva prema očekivanjima i udio zadovoljnih kupaca u ukupnom njihovu broju. Nadalje, kada govorimo o vjernosti, misli se na visoku privrženost kupaca određenoj marki ili proizvodu koja se najčešće mjeri brojem ponovljenih kupnji. Vjernost je važna za poduzeće jer pretpostavlja ne samo ponovljene kupnje već i preporuke kupaca. Na taj način se postižu još bolji prodajni rezultati i omogućuje poslovno i prodajno planiranje. Tu dolazimo do zadnje komponente lanca a to je uspješnost koja je krajnji cilj svakog poslovnog subjekta. Ona se može ogledati u različitim aspektima a najčešće je riječ o pokazateljima financijskih rezultata poslovanja i profitabilnosti potrošača. Da bi poduzeće moglo upravljati spomenutim varijablama iz lanca, mora znati i međusobne odnose, utjecaje i uzročno-posljedične veze između njih. Izravan odnos zadovoljstva, lojalnosti i profitabilnosti najbolje se vidi u grafičkom prikazu slike 6.

Slika 6. Uslužno profitni lanac



Izvor: Heskett, J.L.(1994) Putting the Service Profit Chain to Work, Harvard Business Review: vol 72. Str.164

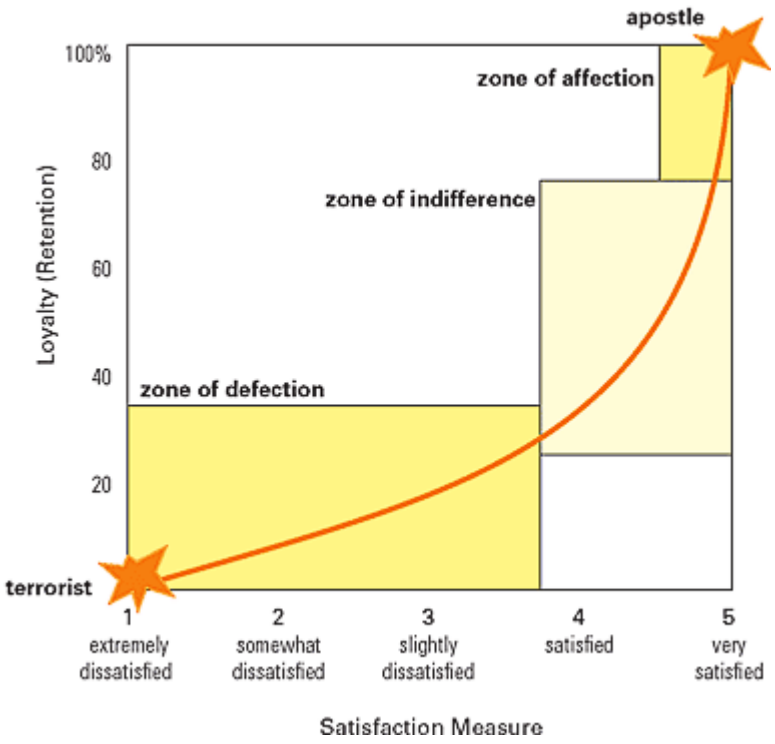
Gore prikazani lanac pojašnjava vezu i odnose između zadovoljstva, lojalnosti kupaca i profitabinosti cjelokupnog poduzeća. Kao što vidimo, zadovoljstvo je rezultat percipirane vrijednosti koju potrošač ostvaruje kupnjom proizvoda ili korištenjem određenih usluga. Tu vrijednost stvaraju zadovoljni, vjerni i produktivni zaposlenici uz pomoć visokokvalitetnih usluga podrške od strane samog poduzeća. Jednom kada su zadovoljene njegove očekivane vrijednosti, kupac postaje lojalan. Lojalnost je izravan rezultat zadovoljstva kojim se stimulira dobit i rast poduzeća. Tržišni udio i njegova kvaliteta nekada su bile glavne odrednice dobiti, dok je danas to lojalnost uzrokovana zadovoljstvom kupaca. Iz tog razloga, posebna pozornost se posvećuje zadovoljstvu kupaca. Zadovoljan kupac znači konstantan promet i njegovo povećanje koje je odraz lojalnosti, povećanja frekvencije potrošnje i širenja tržišta. Nezadovoljni kupci djeluju nepovoljno šireći negativno iskustvo na potencijalne kupce. Kupci emocionalno jače djeluju kad su nezadovoljni, svoje razočaranje pretvaraju u glasnu srdžbu, negodovanje pa je zato nužno da ih ponuđač oduševi. Tada su i njihova pozitivna djelovanja jača. Zato ponuđač mora znati što kupci od njega očekuju, što je u tome osobito važno i kako se njegovim proizvodom ili uslugom može to očekivanje ostvariti. Oni koji su zadovoljni ili oduševljeni, postati će lojalni i ponovno kupovati. Posebnu pažnju poduzeća stoga moraju posvetiti zadovoljstvu i lojalnosti kupaca jer je na današnjem tržištu konkurencija oštra i nikada veća.[64] Upravo iz tog razloga sve veći broj poduzeća se masovno prilagođava potrošaču. Sve svoje napore i poslovne aktivnosti usmjeravaju na zadovoljenje korisnika i kreiranje individualnih proizvoda i usluga kao siguran put do vjernosti potrošača u budućnosti.

Neki autori tvrde kako je mjerenje lojalnosti ključ za maksimiziranje profitabilnost, dok drugi smatraju kako su učinci lojalnosti na profitabilnost mali i teško mjerljivi. To nije točno. Lojalnost se veoma lako može izmjeriti različitim metodama, a efekti lojalnosti su od velike značajnosti za profitabilnost, rast i razvoj poduzeća. Naime, čak i kada započinju nove marketinške kampanje za povećanje prodaje, tvrtke imaju tri puta veću vjerojatnost da će proizvod prodati postojećem kupcu nego novom.[65] Prema Farisu, Pfeiferu i Reibsteinu [66] vjerojatnost prodaje postojećem kupcu iznosi 60 do 70%, a vjerojatnost prodaje novom kupcu iznosi 5 do 20%. Odanost kupaca povećava dobit poticanjem ponavljanih kupnji, smanjenjem

[64] Zadovoljstvo i odanost kupca razlikuje nas od konkurencije, http://www.jatrgovac.com/2012/01/zadovoljstvo-i-odanost-kupca-razlikuju-nas-od-konkurencije (07.07.2017).
[65] How Customer Loyalty Drives Profitability; Web marketing Pros Blog https://www.webmarketingpros.com/blog/how-customer-loyalty-drives-profitability/ (12.07.2017.)
[66] Faris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J.,(2010.): Metrike marketinga- Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o. Zagreb (2014.) str. 128.

operativnih troškova za poslovanje, uspostavljanjem povoljne premijske cijene i generiranjem preporuka. Reichheld i Sasser [67] procjenjuju da 5% povećanje lojalnosti kupaca može rezultirati od 25 - 85% povećanja profita. Također, na primjeru jednog poduzeća u SAD-u, utvrdili su da 20% prvih kupaca (najvjerniji) ostvaruju skoro cijelu dobit poduzeća i pokrivaju čak gubitke nastale u rješavanju problema s manje lojalnim kupcima. Nedvojbeno je, kako su novi klijenti i stvaranje novih odnosa važni za poduzeće, ali ostaje činjenica kako su odani klijenti temelj budućeg uspjeha tvrtke. Iz tog razloga, sve veći broj poduzeća svoju poslovnu strategiju usmjeravaju na lojalnost potrošača kao ključ uspjeha i opstanka u budućnosti. Odnos zadovoljstva i lojalnosti grafički je prikazan slikom 7.

Slika 7. Odnos zadovoljstva i lojalnosti



Izvor: Heskett, J.L.(1994) Putting the Service Profit Chain to Work, Harvard Business Review: vol 72. Str.160.

[67] Frederick F. Reichheld and W. Earl Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services," HBR 1990.

3. EMPIRIJSKO ISTRAŽIVANJE

3.1. Metodološki okvir

Cilj provedenog istraživanja je analizirati primjenu CRM-a na studiju slučaja kompanije Sixt u Hrvatskoj, i njegov utjecaj na uspješnost poslovanja. Analizom sekundarnih podatakaopisana je primjena CRM-a u poduzeću a kvantitativnim metodama (metrika zadovoljstva, vijernosti i uspješnosti) analizirani su primarni podatci kompanije. Analiza je rađena na temelju internih podataka o poslovanju rent a car agencije Sixt u Hrvatskoj i to za petogodišnje razdoblje od 2010. do 2014. godine na uzorku od 64 281 ugovora što čini 32.45% od ukupnog broja najmova u tom razdoblju. Dio podataka odobren je od strane uprave poduzeća, dok su neki prikupljeni online putem Sixtbooka[68] i prilagođeni za ovo istraživanje.

Korištene su metode grafičkog prikazivanja, metode deskriptivne statistike, korelacijska analiza, linearni trend model, te LTV sadašnja vrijednost. Grafičkim prikazivanjem utvrđene su oscilacije, ali i smjer kretanja testiranih varijabli. Korištenjem metoda deskriptivne statistike prikazane su srednje vrijednosti i pokazatelji disperzije promatranih varijabli. Korelacijskom analizom testirano je postojanje veze u kretanju među promatranim varijablama, dok je linearnim trend modelom testirano postojanje trenda u promatranom razdoblju. LTV metodom diskontirani su ostvareni prihodi na vrijednost u 2010. godini kada je uveden CRM model. Analiza je rađena u statističkom programu SPSS 21.

3.2. Primjena CRM-a u kompaniji Sixt

3.2.1. Kompanija i njen razvoj

Sixt je jedna od vodećih kompanija u svijetu pružanja usluga mobilnosti koja se putem licenci i franšiznog načina poslovanja iz Njemačke proširila diljem Europe i svijeta. U više od 2 000 poslovnica u svijetu nastoje pokriti sve aspekte mobilnosti pružanjem inovativne i visoko kvalitetne usluge s mogućnošću univerzalnog korištenja njihovih usluga u bilo kojoj od zemalja članica Sixt grupe.

Sve je započelo 1912. godine kada je Martin Sixt osnovao poduzeće sa samo tri automobila koja je iznajmljivao njemačkoj vojsci. S vremenom flota automobila je rasla i prerasla u prvi radio taksi na području Njemačke. Šezdesetih godina prošlog stoljeća, Sixt je postao najveća

[68] Sixtova online zajednica u vidu web stranice namjenjena svim članovima Sixtovih franšiza u svijetu.

njemačka rent a car kompanija koja je proširila svoje poslovanje u Švicarsku, Francusku, Veliku Britaniju, Maroko i Novi Zeland. 2001. godine počeli su otvarati podružnice na Bliskom istoku i pojedinim zemljama Afrike, a 2011. svoje poslovanje šire na područje SAD-a. Danas je Sixt u većinskom vlasništvu obitelji Sixt (60% dionica) na čelu s Erichom Sixtom, nećakom osnivača Martina Sixta.

Sixt se profilirao kao vodeći međunarodni pružatelju usluga mobilnosti, kako za privatne putnike tako i za poslovne i korporativne klijente. Raširen u više od 100 zemalja diljem svijeta, Sixt širi svoj *„Spirit of mobility"* i održava partnerske odnose s poznatim imenima u hotelijerskoj industriji, vodećim aviokompanijama i drugim pružateljima usluga u turističkom sektoru. Sixt je kompanija koja je svoje poslovanje u potpunosti usmjerila na kupca. Kako kažu: „Naš kupac je naš izazov! Njihovo zadovoljstvo naš je cilj!".[69] Sixt pruža individualne i fleksibilne koncepte za svoje klijente i njeguju inovativnu kulturu poslovanja. Za njih je vožnja više nego transfer od točke A do točke B pa vrhunska usluga nije opcija već obveza kako bi svojim kupcima osigurali najvišu moguću razinu kvalitete, uz širok izbor proizvoda, visoko motivirano osoblje i posebno iskustvo korištenja usluge.

Njihov cilj je biti prvi globalni igrač na najbrže rastućem tržištu mobilnosti. Svojom jedinstvenom infrastrukturom koju čini mreža operatora povezanih uslugama e-trgovine omogućava sinergijske prednosti kupcima i na taj način osigurava vodeću tržišnu poziciju. Dugoročna strategija Sixta s fokusom na kupca, ima za cilj nastavak brze ekspanzije na međunarodnom tržištu kako bi osigurali daljnji rast i razvoj poduzeća.

U Hrvatskoj, Sixt započinje sa radom 1998.godine kada putnička agencija Atlas otkupljuje franšizu i započinje sa otvaranjem poslovnica u zračnim lukama u Zagrebu, Splitu i Dubrovniku. Danas postoji 19 Sixtovih poslovnica diljem Hrvatske. Poslovnice su otvorene u svim hrvatskim zračnim lukama ali i u većim turističkim centrima, najčešće u sklopu poznatih hotela. Sixt Hrvatska zapošljava 82 stalno zaposlena radnika, dok se ta brojka u sezoni povećava i do 3 puta. Flota u Hrvatskoj prelazi 3000 vozila za 2017. a za sezonu 2018. očekuje se daljni rast.

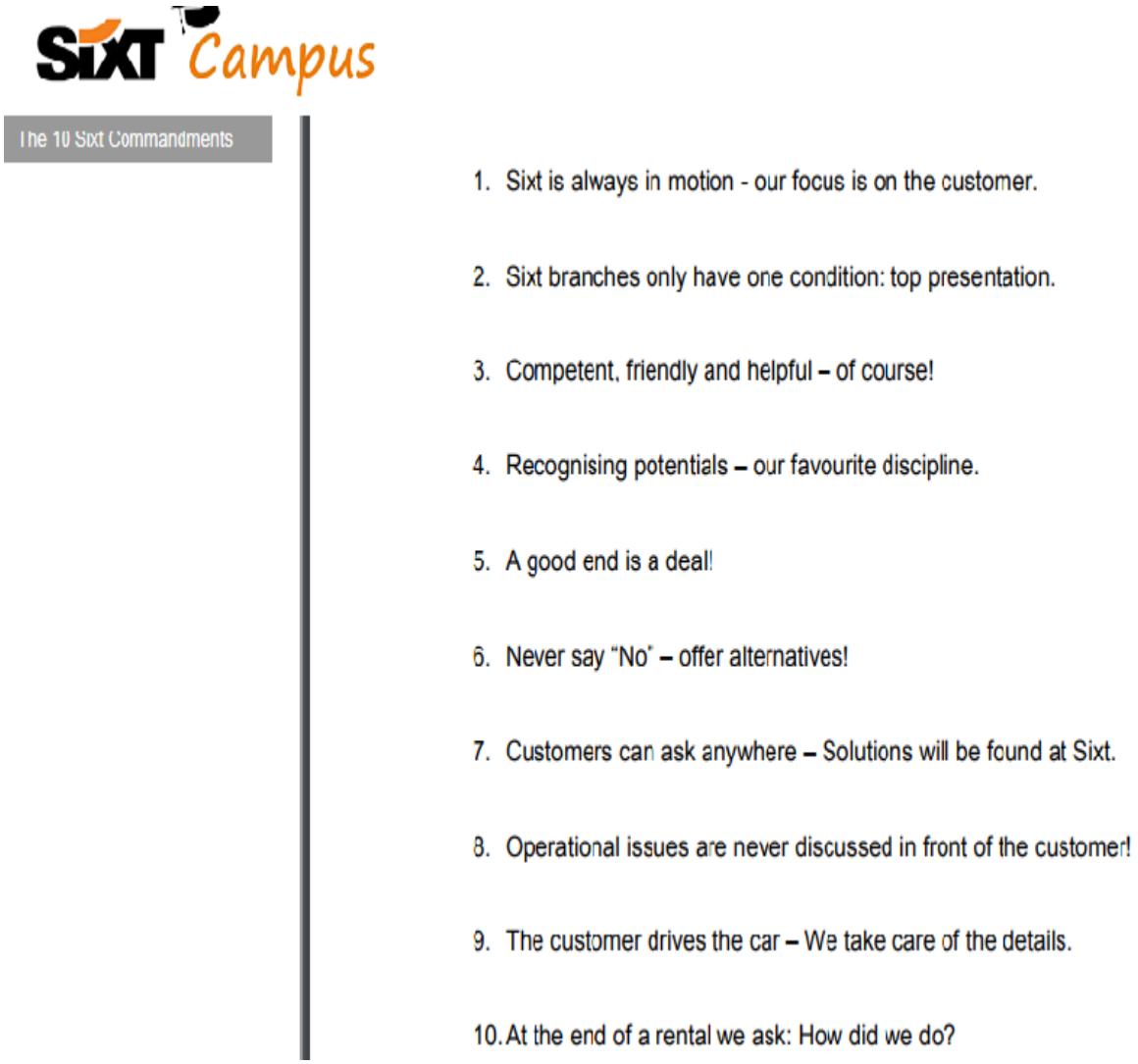
3.2.2. Upravljanje odnosima sa kupcima

Zadovoljstvo kupaca je osnovna vrijednost koja je mjerilo kvalitete usluge određenog poduzeća. Iz tog razloga, glavni cilj svakog poduzeća je držati svoje kupce zadovoljnima, ali i pronaći načine kako se odnositi prema individualnim situacijama i nezadovoljnim kupcima.

[69] https://sixtbook.sixt.com/about-sixt/sixt-guidelines (13.07.2017.)

Postoje jasno propisanih „10 Sixtovih zapovijedi“ koje su usmjerene isključivo kupcima, a kojih se zaposlenici trebaju pridržavati (Slika 8).

Slika 8. 10 Sixtovih zapiovijedi



Izvor: Sixtbook; Rental Basics https://campus.sixt.com/u-ng/index#/learnplace (13.07.2017.)

Proces upravljanja kupcima u Sixtu sastoji se od tri osnovne komponente (Slika 9) a to su: zadovoljstvo zaposlenika, programi vjernosti *(loyalty program*) i mjerenje zadovoljstva kupaca *(Customer exitemen score).*

Slika 9. Komponente procesa upravljanja kupcima



Izvor: Izrada autora prema internim podatcim poduzeća

Obzirom da je riječ o poslovanju koje se isključivo temelji na direktnoj prodaji, Sixt veliku pažnju posvećuje odabiru i obuci svojih zaposlenika. Svjesni su da je *zadovoljstvo zaposlenika* prvi i temeljni korak prema zadovoljstvu kupaca. Unutar poduzeća postoje posebno zaduženi ljudi koji vode računa da svaka pojedina poslovnica Sixta radi prema jasno utvrđenim Sixtovim standardima, tako da prije odluke o zapošljavanju, svaki kandidat mora proći standardizirani selekcijski program nakon kojeg slijedi obuka. Obuka zaposlenika traje i po nekoliko dana, a provode je za to osposobljeni Sixtovi mentori. Osim obučavanja za rad u posebnom programu, velika pozornost se daje komunikaciji i stavaranju odnosa s kupcima. U Sixtu su svjesni činjenice da put do zadovoljnih i vjernih kupaca ide prvenstveno preko zadovoljnih i motiviranih zaposlenika. Iz tog razloga, Sixt veliku pažnju posvećuje motivaciji svojih radnika. Prije svega to se odnosi na motivaciju u vidu bonusa na plaću koje radnici ostvaruju prilikom svake prodaje dodatnih proizvoda i usluga (osiguranje, gorivo, navigacije, dječje sjedalice, vinjete i sl.). Također, Sixt organizira natjecanja u obliku mjesečnih online testova i igara vezanih za poznavanje pravila i procedura poslovanja, a sve kako bi održavao visoku kvalitetu usluživanja. Kako bi se održali dobri međuljudski odnosi unutar poduzeća, redovito se organiziraju teambuilding putovanja i putovanja razmjene iskustava. Sva ova posvećenost zaposlenicima ima za cilj osnažiti osjećaj pripadnosti „Sixtovoj zajednici“ i veću posvećenost radu i odnosu sa kupcima.

Program vjernosti u Sixtu provodi se isključivo putem statusnih kartica. Postoji pet različitih vrsta kartica koje definiraju status kupca i nose određene pogodnost. Statusni simbol u Sixtu stječe se prilikom prvog najma. Tada se kupcima nudi mogućnost *Ekspres* kartice. Na toj kartici pohranjuju se osobni podatci kupaca i sve ostale informacije vezane za najam automobila (zadnji najam, kategorija vozila koja je iznajmljena, osiguranja i dodatni proizvodi i sl.). Prednost ove kartice je što vremenski smanjuje proces izdavanja vozila. Ubacivanjem jedinstvenog broja u sistem automatski se ispisuju svi potrebni podatci i prodajni agent unaprijed može znati što kupac preferira s obzirom na prethodne najmove, što dodatno doprinosi kvaliteti procesa usluživanja. Sljedeća po redu dolazi *Gold* kartica. Ovu karticu stranka dobiva ukoliko ostvaruje minimalno tri najma godišnje. Osim pogodnosti koje ima i Ekspres kartica, Gold karticom stranka dodatno dobiva popust od 10% na cijenu najma vozila i mogućnost dodatnog vozača besplatno. Ukoliko kupac ostvaruje deset ili više najmova godišnje, prelazi u kategoriju platinum stranke. *Platinum* karticom kupac ostvaruje 15% popusta na cijenu najma vozila, dodatnog vozača besplatno i mogućnost besplatnog *upgradea* (za jednu kategoriju bolje vozilo). Najviši status zauzimaju kupci koji posjeduju *Diamond* karticu. To su stranke koje su pozvane direktno od strane obitelji Sixt. Ostvaruju 20% popusta na cijenu najma, bez obzira na ukupan broj najmova kao i mogućnost besplatnog upgradea i dodatnog vozača. Također, ove stranke imaju pristup ekskluzivnim Diamond Sixt salonima diljem svijeta i mogućnost najma rijetkih *Premium category* vozila.

U svoj loyalty program Sixt je uključio i poslovne klijente. Za njih je osmišljena posebna *Corporate* kartica kojom ostvaruju mogućnost fiksne tarife za najma automobila prilagođene njihovim potrebama, a direktno povezana sa podatcima i računom poduzeća. Dovoljno je upisati brojeve kartice kako bi se napravila rezervacija formirana unaprijed, a račun najma uvijek glasi na ime kompanije.

Obzirom na raznolikost kartica, različite mogućnosti i pogodnosti koje nude, vidimo da Sixt veliki trud i pažnju posvećuje individualnim potrebama svakog pojedinog kupca. Svrha njihovog loyalty programa je podići iskustvo iznajmljivanja vozila na višu razinu, a vjernim kupcima dati na važnosti kako bi se u svakoj potrebi vraćali Sixtu.

Slika 10. Sixtove statusne kartice



Izvor: Sixtbook; Customer relationship marketing: https://sixtbook.sixt.com/wiki/marketing/sixt-advantage-circle%C2%AE (17.07.2017.)

Kvaliteta usluge u Sixt rent a car-u mjeri se tzv. *CES-om, Customer excitement score-om.* On mjeri *zadovoljstvo kupaca* na temelju posebno formuliranih anketnih upitnika koji se kupcima dostavljaju putem e-maila po završetku najma vozila ili jednom u dva mjeseca, ukoliko je stranka učestali kupac i iznajmljuje auto više puta mjesečno. Naime, prilikom sklapanja ugovora o najmu vozila, referent u direktnoj prodaji, dužan je u interni sistem ubaciti e-mail adresu kupca na koju će po povratku vozila Sixtova Customer služba poslati anketni upitnik. Upitnik[70] je sastavljen od 4 kratka pitanja, a ocjene su od 1-5 i to u vidu zvjezdica. Prvo pitanje odnosi se na općenitu ocjenu korištene usluge. Kupca se pita, kojom bi ocjenom od 1-5 ocijenio svoje iskustvo najma automobila u Sixtu. Ukoliko kupac označi 4 ili 5 zvjezdica, prelazi se na drugo pitanje koje se odnosi na preporuku. Kupca se pita bi li Sixt preporučio svojim prijateljima i obitelji i što je točno to što mu se kod korištenja Sixtove usluge svidjelo. Ovo je veoma važno, jer ovim pitanjem poduzeće može doći do važnih odgovora. Na temelju tih odgovora poduzeće može saznati svoju konkurentsku prednost, ustrajati na njoj i unaprijediti je. Zatim slijedi završno pitanje koje se odnosi na moguća poboljšanja. Kupcu se daje na odabir nekoliko predloženih odgovora o tome što bi poduzeće moglo popraviti u procesu pružanja usluge kako bi još više zadovoljilo potrebe i želje svojih kupaca.

[70] Prilog 1. Primjer anketnog upitnika

S druge strane, ukoliko je ocjena na prvo pitanje manja od 4 zvjezdice, znači da poduzeće nije ispunilo očekivanja. Tada se postavlja pitanje što konkretno nije bilo zadovoljeno u procesu pružanja usluge i što poduzeće može napraviti da bi se poboljšalo. Osim ponuđenih odgovora, kupcu se ostavlja i poseban prostor za vlastite komentare, pohvale i pritužbe. Svi anketni upitnici i komentari automatski se šalju na obradu Customer službi gdje se analiziraju te formiraju ocjene za određeno razdoblje na razini svake pojedine poslovnice. Zaposlenici Customer službe dužni su u roku od 48h odgovoriti na postavljena pitanja i pritužbe. Ocjene i komentari za svaki pojedini najam mogu se naći *na Sixtbook-u*. *Sixtbook* je online zajednica namijenjena svim članicama Sixt grupe gdje se pod jedinstvenom lozinkom može prijaviti svaki zaposlenik Sixta bez obzira kojoj franšizi pripadao. Sve novosti, obavijesti i rezultati poslovanja mogu se naći na to mjestu, a pod jedinstvenim brojem poslovnice mogu se pronaći pojedinačni rezultati za svaku poslovnicu. Putem Sixtbooka i *CES tool-a*[71] svaka poslovnica može pratiti vlastite rezultate, uočiti tzv. žarišne točke i usporediti poslovanje s prethodnim periodima, a sve u svrhu kako bi preventirali neželjene situacije u budućnosti.

Iz spomenutog vidimo kako je mjerenje zadovoljstva kupaca za Sixt od velike važnosti, jer je dio njihove kvalitete usluživanja i osnovna konkurentska prednost koja pomaže indentificirati želje i potrebe kupaca, stvoriti odnose s njima, zadržait ih i na taj način potaknuti ekonomski rast i razvoj samog poduzeća, bilo da je riječ o pojedinoj poslovnici ili globalnoj razini poslovanja.

3.3. Utjecaj CRM-a na uspješnost poslovanja - testiranje hipoteza i implikacije dobivenih rezultata

Kako bi se utvrdio utjecaj CRM-a na uspješnost poslovanja, postavljene su hipoteze koje u odnos stavljaju varijable iz lanca zadovoljstvo – vijernost – uspješnost. Prva od njih je hipoteza H1.

- **H1. Zadovoljstvo kupaca ima pozitivan utjecaj na lojalnost kupaca**

Ovom hipotezom želi se ispitati utjecaj zadovoljstvakupaca na njihovu vijernost. Zadovoljstvo kupaca iskazano je recenzijskom ocjenom zadovoljstva od 1-5, dok je vijernost iskazana brojem ponovljenih kupnji u promatranom razdoblju od 2010. do 2014.godine. S obzirom da je vjernost iskazana brojem ponovljenih kupnji u obzir su uzeti oni kupci koji su u promatranom razdoblju ostvarili minimalno 2 najma a radi lakšeg izračuna formirane su 3 kategorije vjernosti obzirom na broj najmova u tom razdoblju (2-5 slaba lojalnost, 5-10

[71] Prilog 2. Sixtbook online baza podataka

umjerena lojalnost i više od 10 najmova izuzetna lojalnost). Obradom podataka iz interne baze poduzeća utvrdilo se sljedeće (Tablica 6).

Tablica 6. Odnos zadovoljstva i lojalnosti

Ocjena zadovoljstva	Lojalnost (br. najmova)			Ukupno
	1-5	5-10	više od 10	
5	14220	14317	9681	37282
%	46.08%	76.43%	65.89%	58.00%
4	11084	2569	4263	17916
%	35.92%	13.72%	29.02%	27.87%
1-3	5554	1845	748	9083
%	18.00%	9.85%	5.09%	14.13%
Prosječna ocjena zad.	3.69	4,12	4.10	
Ukupno	30858	18731	14692	64281

Izvor: Rezultati iostraživanja

Iz tablice se jasno vidi kako je od ukupnog broja ispitanika njih 58% ocjenilo uslugu ocjenom 5, 27,87% ocjenom 4 a 14,13% njih je dalo ocjenu 3 ili manje. Kada uzmemo u obzir ispitanike iz kategorije umjerene lojalnosti (5-10) kojih je i najviše, vidimo kako je otprilike dvije trećine ispitanika uslugu ocjenilo ocjenom 5 što je izuzetno dobar rezultat. S druge strane vidimo kako je porastom broja najmova rasla i prosječna ocjena zadovoljstva. Najveća prosječna razina zadovoljstva iskazana od strane korisnika usluge koji su imali 5 do 10 najmova, a najmanja kod korisnika usluga koji su imali manje od 5 najmova s tim da je u kategoriji izuzetne lojalnosti ocjena nešto manja. To je i očekivano, iz razloga što najveći broj kupaca ove kategorije čine poslovnjaci koji preko firmi uzimaju auto po ustaljenom ugovoru o najmu te je njihovo iskustvo korištenja usluge učestalo, kratko i predviđeno.

Frekfencije ocjena zadovoljstva u odnosu na lojalnost najbolje se može uočiti ako obratimo pažnju na kupce koji su ocjenili uslugu ocjenom 3 ili manje. Promatrajući tablicu može se uočiti da je porastom broja najmova opadala njihova zastupljenost (sa 18% koliko je među osobama koje imaju do 5 najmova na 5,09% koliko ih je među osobama koje su imale više od 10 najmova).

Iz gore navedenog vidimo kako postoji veza između zadovoljstva i lojalnosti a da bi se to i statistički testiralo rađen je Hi- kvadrat test. Tu je testirana zavisnost ocjena zadovoljstva i kategorija lojalnosti prema broju najmova pri čemu je dobivena p vrijednost od 0,00000. Na

temelju rezultata Hi kvadrat testa gdje je p<0,001, donosi se zaključak da postoji statistički značajna zavisnost između ocjene zadovoljstva i lojalnosti prema broju ostvarenih najmova.

Na temelju gore donesenog zaključka korelacijskom analizom izračunala se mjera povezanosti između varijabli zadovoljstva i lojalnosti i to Pearsonovim koeficijentom korelacije.

Tablica 7. Pearsonov koeficijent korelacije (ukupan broj najmova i zadovoljstvo)

		Broj najmova	Ocjena zadovoljstva
Broj najmova	Pearson Correlation	1	
	Sig. (1-tailed)		
	N	64281	
Ocjena zadovoljstva	Pearson Correlation	,294	1
	Sig. (1-tailed)	,000	
	N	64281	64281

Izvor: Rezultati istraživanja

Pearsonov koeficijent korelacije koristi se u slučajevima kada između varijabli promatranog modela postoji povezanost i normalna distribucija a njegova vrijednost kreće se od +1 do -1. Na temelju pozitivnog predznaka Pearsonovog koeficijenta (0,294) možemo zaključiti kako postoji pozitivna, slaba i statistički značajna veza između promatranih varijabli zadovoljstva i lojalnosti te se kao takva hipoteza H1 prihvaća.

- **H2. Zadovoljstvo kupca utječe na vrijednost kupaca**

Ova hipoteza u odnos stavlja zadovoljstvo kupaca koje je kao i do sada iskazano recenzijskom ocjenom kupaca od 1 do 5 dok je vrijednost kupca iskazana prosječnim brojem najmova po kupcu i prosječnim prihodom po kupcu.

Tablica 8: Odnos zadovoljstva i prosječnog broja najmova po kupcu

Ocjena zadovoljstva	N	broj najmova po korisniku
5	37282	7.31
4	17916	6.26
1-3	9083	5.95
Ukupno	64281	6.83

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz tablice deskriptivne statistike može se uočiti da je prosječan broj najmova po korisniku bez obzira na iskazanu ocjenu zadovoljstva uslugom 6,83. Također vidimo da je najveći broj kupaca zadovoljan uslugom (ocjena 5). Zanimljivo je pogledati kako prosječan broj najmova kupaca raste s obzirom na ocjene zadovoljstva. Tako vidimo da je broj najmova kod kupaca koji su iskazali zadovoljstvo uslugom ocjenama od 1 do 3 jednak 5,95, dok je kod korisnika koji su iskazali zadovoljstvo ocjenom 4 prosječan broj najmova 6,26. Jednako tako, kod onih najzadovoljnijih prosječan broj najmova je bio najveći i to 7,31.

Razlika u broju najmova po kupcu s obzirom na razine zadovoljstva testirana je ANOVA testom. Dobivena F vrijednost od 141,38 i p vrijednost od 0,000 <0,001 navodi nas na zaključak da postoji statistički značajna razlika u broju najmova po kupcu s obzirom na iskazane razine zadovoljstva.

Veza između broja najmova po kupcu i ocjene zadovoljstva testirana je i korelacijskom analizom.

Tablica 9. Pearsonov koeficijent korelacije (broj najmova po kupcu i zadovoljstvo)

		Zadovoljstvo	Broj najmova po kupcu
Zadovoljstvo	Pearson Correlation	1	
	Sig. (1-tailed)		
	N	57	
Broj najmova po korisniku	Pearson Correlation	0,387	1
	Sig. (1-tailed)	0,000	
	N	64281	64281

Izvor: Rezultati istraživanja

Na temelju vrijednosti koeficijenta korelacije 0,387 donosi se zaključak da postoji pozitivna, slaba i statistički značajna veza između kretanja zadovoljstva i broja najmova po korisniku. Dakle, porast zadovoljstva kupaca praćen je porastom broja narudžbi rent a car usluge

mjerenih brojem najmova po korisniku. Zaključak je donesen pri empirijskoj razini signifikantnosti p <0,001.

Kao što je prethodno spomenuto, vrijednost kupca za poduzeće može biti iskazana i kao prosječan prihod po kupcu i to diskontiran na baznu 2010. godinu kada Sixt započinje sa prvim CRM aktivnostima.

Tablica 10. Prihod po kucu obzirom na ocjene zadovoljstva

Ocjena	N	Disk. prihod po kupcu (2010.)
5	37282	18,018,315.98
4	17916	7,415,031.61
1-3	9083	3,573,089.54
Ukupno	64281	29,006,437.13

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz tablice možemo uočiti kako je najveći broj onih kupaca koji su iskazali zadovoljstvo uslugom ocjenom 5 pa je i za očekivati kako su prihodi od njih naveći. Međutim kada izračunamo prosječne prihode po kupcu i to diskontirane na baznu 2010.godinu vidimo kako je i vrijednost kupca iskazana kao prihod po kupcu najveća upravo kod onih najzadovoljnijih kupaca. Vidimo da porastom ocjene zadovoljstva raste i prihod po kupcu. To nas navodi na zaključak kako zadovoljniji kupci ostvaruju i veće prihode poduzeću i samim time više vrijede za poduzeće. Slijedom navedenog i ova hipoteza se prihvaća kao istinita

- **H3. Primjena CRM-a pozitivno utječe na zadovoljstvo kupaca i uspješnost poslovanja.**

Kada uzmemo u obzir činjenicu da je utjecaj CRM strategije mjerljiv tek nakon određenog vremena onda znamo da bi i učinci na određene pokazatelje poslovanja s vremenom trebali biti sve bolji i jasno uočljivi. Ovom hipotezom želi se dokazati utjecaj CRM-a na zadovoljstvo i ukupnu uspješnost poslovanja poduzeća.

Kao i do sada zadovoljstvo je iskazano recenzijskomocjenom kupaca od 1 do 5 a uspješnost poslovanja, za potrebe testiranja ove hipoteze, iskazana je ukupno ostvarenim prihodima u promatranom razdoblju od 5 godina.

Tablica 11. Ocjene zadovoljstva i ostvareni prihod

Godina	Prosječna razina zadovoljstva	Standardna devijacija	Ukupan ostvaren prihod
2010*	4.11	1.15	4,129,508.00
2011	4,02	1.17	5,581,045.00
2012	4.13	1.14	6,002,789.00
2013	4.18	0.99	6,737,755.00
2014	4.22	0.62	10,084,588.00

*početna godina uvođenjaCRM strategije

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz tablice se može uočiti da je ostvaren prihod u promatranom razdoblju bilježio rast, kao i ocjena zadovoljstva izuzev 2011. godine kada je bilježena korekcija vrijednosti. To nas upućuje na zaključak kako je od 2010.godine konstanatno bilježen rast pokazatelja zadovoljstva i uspješnosti.

Također ako u obzir uzmemo vrijednosti budućih tokova od bazne 2010.godine za promatrano razdoblje, možemo uočiti kako se bilježio konstantan rast prihoda.

Tablica 12. Diskontirana vrijednost budućih tokova

Natpisi redaka	Ukupan prihod (EUR)	diskontiranje (p=5%)	%	Kumulirana SV
2010*	4,129,508.00	4,129,508.00	14%	4,129,508.00
2011	5,581,045.00	5,315,280.95	18%	9,444,788.95
2012	6,002,789.00	5,444,706.58	19%	14,889,495.53
2013	6,737,755.00	5,820,326.10	20%	20,709,821.63
2014	10,084,588.00	8,296,615.50	29%	29,006,437.13
Ukupno	32,535,685.00	29,006,437.13	100%	-

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz tablice se može uočiti kako su vrijednosti budućih tokova počevši od 2010. godine konstantno bilježile rast a najveća razlika uočena je u 2014. godini u odnosu na 2013.

Kretanje pokazatelja zadovoljstva i uspješnosti testirano je linearnim trend modelima.

Tablica 13. Rezultati linearnog trend modela (Zadovoljstvo)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,338	,023		191,133	,000
	Vrijeme	,002	,001	,410	3,333	,002

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz procijenjenog modela se može uočiti da je parametar uz varijablu vrijeme statistički značajan (empirijska p vrijednost 0,002) i pozitivan, na temelju čega se može donijeti zaključak da se u svakom narednom razdoblju mogao očekivati porast iskazanog zadovoljstva kupaca u prosjeku za 0,002.

Statistička značajnost modela u cjelini testirana je ANOVA testom.

Tablica 14. Rezultati ANOVA testa (Zadovoljstvo)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	,084	1	,084	11,109	,002[b]
	Residual	,415	55	,008		
	Total	,498	56			

a. Dependent Variable: Zadovoljstvo

b. Predictors: (Constant), Vrijeme

Izvor: Rezultati istraživanja

Na temelju empirijske F vrijednosti 11,109 pri razini signifikantnosti 0,002 donosi se zaključak da je procijenjeni model statistički značajan. Točnije, navodi nas na činjenicu kako je zadovoljstvo kupaca uistinu raslo protekom godina u promatranom razdoblju.

Postojanje trenda u kretanjima ostvarenog prihoda kao pokazatelja uspješnosti također je testirano linearnim trend modelom.

Tablica 14. Rezultati linearnog trend modela (Prihod)

Coefficients[a]

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	295239,779	131087,714		2,252	,028
	Vrijeme	9568,833	4036,495	,304	2,371	,021

a. Dependent Variable: Prihod EUR

Izvor: Rezultati istraživanja

Iz procijenjenog modela se može uočiti da je parametar uz varijablu vrijeme statistički značajan (empirijska p vrijednost 0,021) i pozitivan, na temelju čega se može donijeti zaključak da se u svakom narednom razdoblju može očekivati porast prihoda u prosjeku za 9.568,83 EUR. Statistička značajnost modela u cjelini testirana je ANOVA testom.

Tablica 15. Reziltati ANOVA testa (Prihod)

ANOVA[a]

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	1412627280787,779	1	1412627280787,779	5,620	,021[b]
	Residual	13825507368879,592	55	251372861252,356		
	Total	15238134649667,371	56			

a. Dependent Variable: Prihod EUR

b. Predictors: (Constant), Vrijeme

Izvor: Rezultati istraživanja

Na temelju empirijske F vrijednosti 5,620 pri razini signifikantnosti 0,021 donosi se zaključak da je procijenjeni model statistički značajan. Rezultati ovoga testa pokazuju nam kako je jednako kao i zadovoljstvo i prihod u promatranom razdoblju rastao iz godine u godinu. Sledom svega navedenog hipoteza H3 se prihvaća kao istinita.

4.ZAKLJUČAK

Uspostavljanje dugoročnih odnosa s korisnicima i upravljanje njima ili *Customer relationship marketing* (CRM) , jedan je od najnovijih trendova u markentiškoj filozofiji. To se ne odnosi samo na implementaciju sustava već na uvođenje potpuno nove poslovne filozofije koja iz temelja mijenja pristup kupcima. Može se reći da se radi o strateškom procesu identifikacije korisnika koje poduzeće mora opsluživati na najprofitabilniji način, stvarajući pri tome interakciju sa kupcima radi poboljšanja buduće vrijednosti korisnika za poduzeće. U ovom radu ukazalo se na važnost stalne izgradnje odnosa sa kupcima jer budućnost poslovanja leži u prikupljanju i upravljanju informacijama. Boljim razumijevanjem ponašanja korisnika, dosljednim praćenjem i kontinuiranim pohranjivanjem svih relevantnih podataka o njima, poduzeće dolazi u mogućnost pravovremeno i prikladno reagirati na buduće korisnikove aktivnosti. Glavna stavka svake CRM strategije je da se kupac osjeća posebno zbog toga što surađuje sa određenim poduzećem. Kupac treba biti centar poslovanja a njegova vjernost predstavlj najveću poslovnu snagu poduzeća. Samo prikupljanje informacija i kreiranje baze podataka je besmisleno ukoliko se poduzeće u potpunosti ne prilagodi CRM filozofiji. Tu se prvenstveno misli na voditelje i managere koji moraju napustiti dosadašnji ustajali način poslovanja i prihvatiti novu filozofiju koja naglasak sa profita stavlja na kupca. To onda moraju prenjeti na svoje zaposenike kako bi odnosi sa kupcima bili što učinkovitiji i ostvarivali dugoročne rezultate. Osim implementacije same filozofije poslovanja, za učinkovito upravljanje odnosima sa kupcim, potrebno je iznaći pravilne zaključke i odluke na temelju prikupljenih podataka. Tu se javljaju različite marketinške metrike kao vodeći alati modernog poslovanja. One pomažu poduzeću pri evaluaciji, odlučivanju i usmjeravanju vlastitog poslovanja. Ovdje se često nailazi na problem koji u startu koči razvoj CRM strategije, a to je nedostatak znanja u implementaciji i korištenju tog moćnog marketinškog alata. Također potrebno je da poduzeća imaju dobru komunikaciju sa IT marketingom kako bi se sa dobivenim informacijama adekvatno rukovalo što iziskuje poprilična financijska izdavanja. Upravo je to glavni nedostatak CRM-a. Jer da bi se ostvarili dobri rezultati i pravi učinci strategije potrebna je usklađenost na svim razinama poslovanja, također potreban je stručni kadar ali i duži vremenski period do ostvarivanja prvih rezultata.

Obrađena studija slučaja poduzeća Sixt može nam poslužiti kao dobar primjer implementacije i provođenja CRM strategije ne samo u sektoru rent a car usluga već i u praksi poduzeća iz drugih grana poslovanja. Svojim pristupom kupcima ali i zaposlenicima i dalje promovraju CRM strategiju i suvremeni pristup poslovanju. Svjesni su činjenice da jedino na takav način

mogu ostvariti kvalitetne veze sa najvrijednijim kupcima, što dugoročno znači rast i razvoj samog poduzeća. Konkretno istraživanje na primjeru Sixta potvrdilo je rezultate dotadašnjih istraživanja na ovu temu, na temelju čega su i prihvaćene postavljene hipoteze. Rezultati su pokazali kako implementacija CRM-a ima utjecaj na sve varijable u lancu zadovoljstvo-vjernost-uspješnost. Ovakva ili slična istraživanja bilo bi dobro usporediti sa istraživanjima na drugim poslovnim subjektima različitih djelatnosti. Usporedbom istraživanja moglo bi se doći do dodatnih zaključaka i otkrića na temu izgradnje i očuvanja kvalitetnih odnosa sa kupcima čime bi se dodatno mogla unaprijediti provedba CRM strategije.

LITERATURA

- Alerić, D.(2007.):Utjecaj upravljanja odnosima s korisnicima na razinu konkurentnosti ICT usluga kod hrvatskih davatelja usluga;Market-Tržište,Vol.19 No 1.
- Berndt, A. – Herbst, F.: Implementing a Customer Relationship Management Programme ina n Emerging Market, 2004 International Conference, „Navigating Crisis and Opportunities in Global Markets: Leadership, Strategy and Governance“, Cape Town
- Brodarić, A.: Faze implementacije i funkcionalnosti CRM-a, 18. Telekomunikacijski forum, Telfor 2010, Beograd, 2010.
- Chen, I. J., Popovich,K. (2003) : "Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology", Business Process Management Journal, Vol. 9
- Dick, A., S., Basu, K. (1994): Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 22, Issue 2.
- Dragnić, D. (2013.): autorizirana predavanja iz predmeta: Upravljanje odnosima s kupcima, Diplomski sveučilišni studij, Ekonomski fakultet u Splitu, Split.
- Dukić B.,Gale V.: Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača, 2015.
- Dyche, J., The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management, Pearson Education Corporate Sales Division, USA, 2002.
- Faris, P.W., Bendle, N.T., Pfeifer, P.E., Reibstein, D.J. (2010.): Metrike marketinga-Konačni vodič kroz mjerenje marketinške izvedbe, za hrvatsko izdanje MATE d.o.o. Zagreb 2014.
- Goodhue, D.L., Wixom, B.H., Watson, H.J., (2002): Realizing Business Benefits Through CRM: Hitting the Right Target in the Right Way MIS Quaterly Executive, Vol.1, No2
- Grbac, B.: Identitet marketinga, Temeljna načela - nove realnosti, Ekonomski fakultet Sveučilišta u Rijeci, 2006.
- Heskett, J.L.(1994) Putting the Service Profit Chain to Work, Harvard Business Review: vol 72.
- Jeffery, M. (2010.):Data-Driven Marketing: The 15 Metrics Everyone in Marketing Should Know, John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey.
- Kalinić, T.: Marketing u upravljanju poduzetničkim projektom na poslovnom slučaju (diplomski rad), Ekonomski fakultet u Splitu, Split 2013.
- Kotler, P. (1997.): Upravljanje marketingom: analiza, planiranje, primjena i kontrola. 9. izd.Mate, Zagreb.2008.
- Mance, I., Fabac, R.,: Primjena metode Electre za određenje dominirajuće inačice CRM sustava u sektoru zaštite na radu (2013.)
- Marshak, R.T. Seybold, P. Defining CRM: Finding the Distinctions in an Overused Buzzword,http://www.databasesystemscorp.com/tech_customer_relationship_management_40.htm

- Marušić, M.; Vranešević, T; (2001.): Istraživanje tržišta, Adeco, Zagreb.
- Meler, M., Dukić, B. (2007.): Upravljanje odnosima - od potrošača do klijenta (CRM), Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek.
- Muller, J., Srića, V.: Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM poslovne strategije do povećanja konkurentnosti, Zagreb, Delfin- razvoj managmenta, 2005.
- Payne A., Customer Loyalty Ladder: http://studymarketing.weebly.com/relationship-marketing.html
- Payne, A., Handbook of Crm: Achieving Excellence in Customer Management, http://testa.roberta.free.fr/My%20Books/Mainframe/jcl%20cobol%20tutorials/Handbook%20of%20CRM.pdf
- Peštek, A., Lalović, A.,(2012.): Challenges of electronic customer relationship management in Rent a car sector, Ekonomska istraživanja, Vol. Special Issue No.2.
- Reichheld F., (2001): The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits, and Lasting Value, Harvard business school, Harvard
- Reinartz,W., Krafft,M.,.Hoyer, W. D. (2004) : The Customer Relationship Management Process: Its Measurement and Impact on Performance. Journal of Marketing Research.
- Reinartz,W., Kumar, V. (*2003*) : The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration. Journal of Marketing.
- Severović, K. (2013). Upravljanje odnosima s klijentima kao izvor informacija za oblikovanje i poboljšanje usluge. Varaždin: Fakultet organizacije i informatike
- Staton, A., Rubenstein, H.: The Disciplines of CRM, CRM Today, http://www.crm2day.com
- Stefanou, C. i Sarmaniotis, C. i Stafyla, A.:CRM and customer centric knowledge management: an empirical research, Business Process Management Journal, 2003.
- The Pappers and Rogers Group: Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology, http://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/14637150310496758
- Vasiljev, S., Ilić, Milovac N. (2010.): Upravljanje odnosima sa potrošačima (CRM) iz perspektive marketinga i informatičkih tehnologija, Časopis za društvene i prirodne nauke.
- Vučemilović, V. (2015.): Prednost strategije upravljanja odnosom s kupcima (Stručni rad) Zbornik radova Veleučilišta u Šibeniku, Vol. No. 3-4.

POPIS LINKOVA:

https://www.webmarketingpros.com/blog/how-customer-loyalty-drives-profitability/

http://www.jatrgovac.com/2012/01/zadovoljstvo-i-odanost-kupca-razlikuju-nas-od-konkurencije

http://www.poslovni.hr/leksikon/benchmarking-79

https://campus.sixt.com/u-ng/index#/learnplace

https://sixtbook.sixt.com/about-sixt/sixt-guidelines

https://sixtbook.sixt.com/wiki/marketing/sixt-advantage-circle%C2%AE

http://www.kellen.net/crm_mf.pdf

http://www.straightmarketing.com/analytical_customer_relationship_management.asp

http://www.preact.co.uk/why-crm/how-businesses-benefit-from-crm

POPIS SLIKA I TABLICA

Slika 1. Faze razvoja CRM-a

Slika 2. Konceptualni okvir CRM strategije

Slika 3. G-SPOT plan

Slika 4. Vrste CRM-a i njihov odnos

Slika. 5. Jednostavni pogled na poslovanje – prihodi i troškovi

Slika 6. Uslužno profitni lanac

Slika 7. Odnos zadovoljstva i lojalnosti

Slika 8. 10 Sixtovih zapiovijedi

Slika 9. Komponente procesa upravljanja kupcima

Slika 10. Sixtove statusne kartice

Tablica 1. Strateška gledišta transakcijskog marketinga i marketing odnosa

Tablica 2. Razlika između transakcijskog marketinga i marketinga odnosa

Tablica 3. Struktura CRM softverskih riješenja

Tablica 4. Zadovoljstvo potrošača određenim aspektima proizvoda

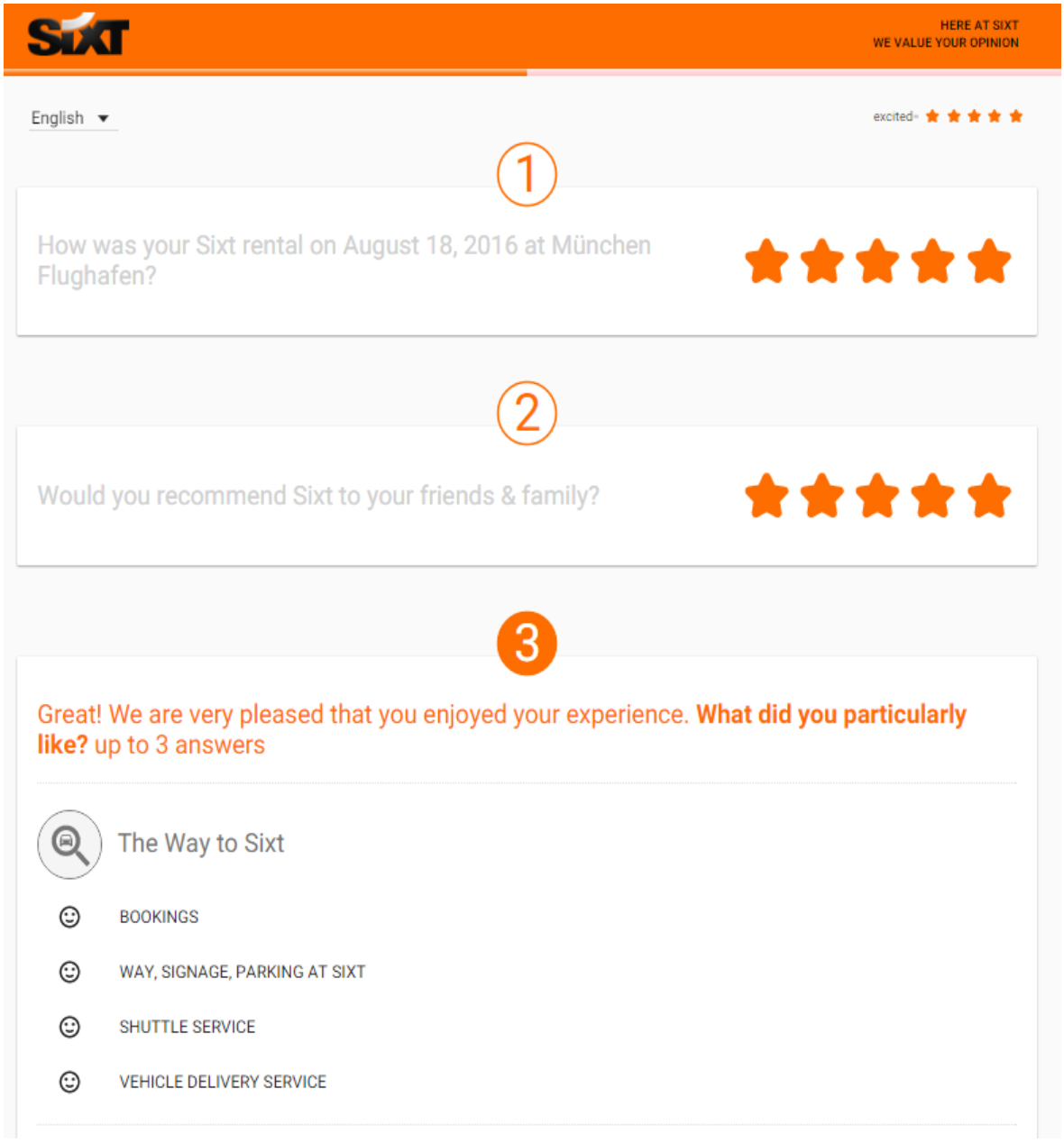
Tablica 5. Svijest, stavovi i korištenje: uobičajena pitanja

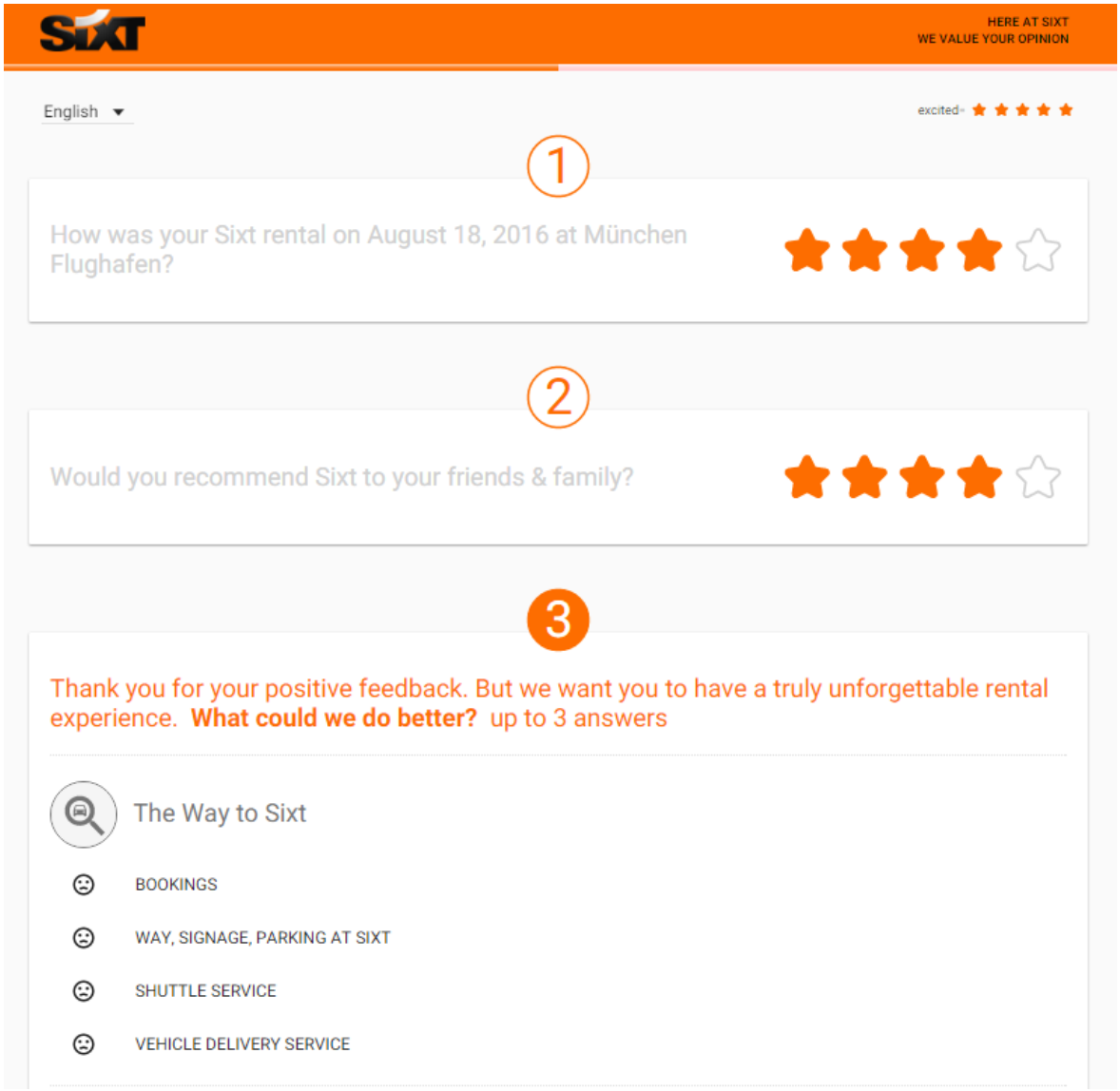
PRILOZI

Prilog 1. Primjer anketnog upitnika

Prilog 2. Izgled Sixtbook baze podataka

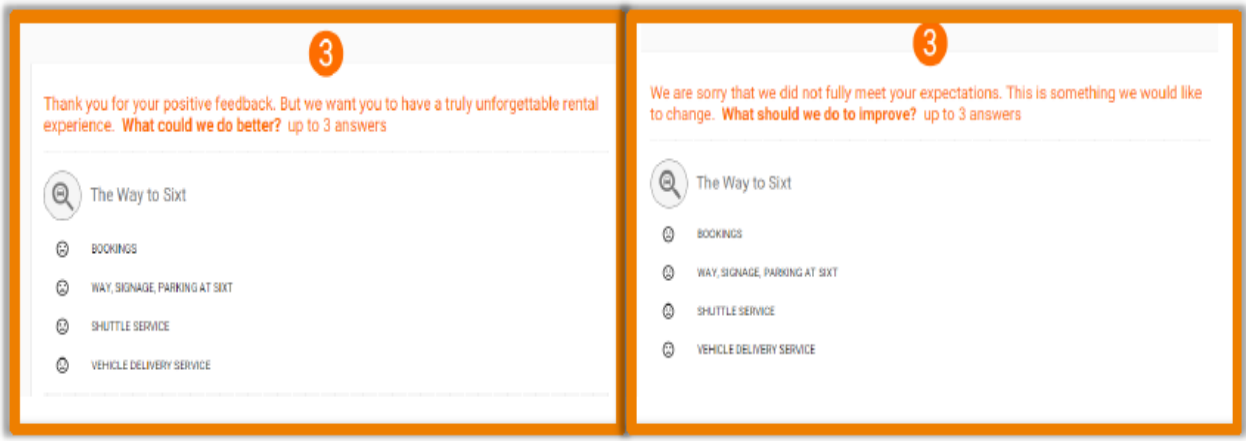
Prilog 1:

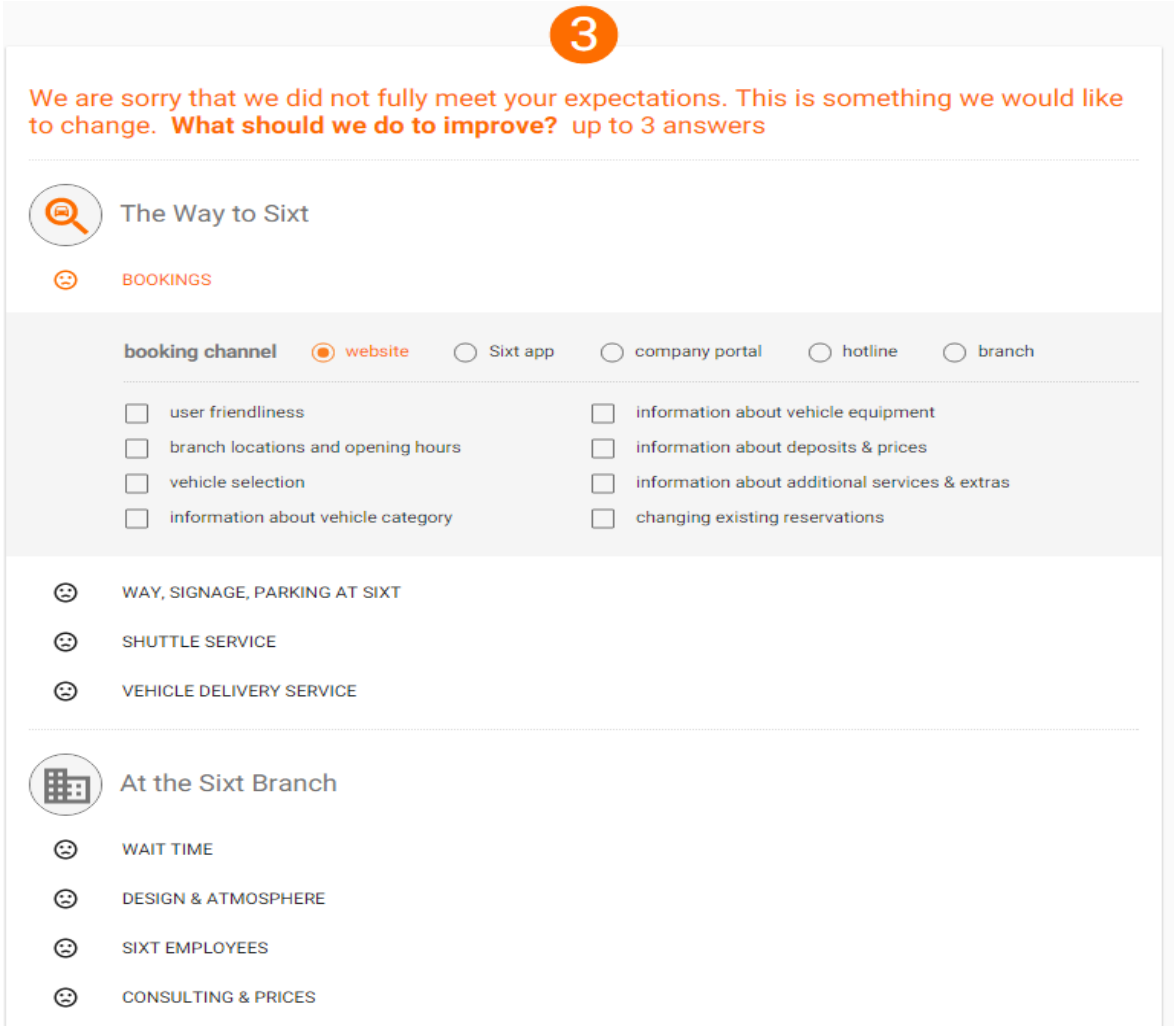


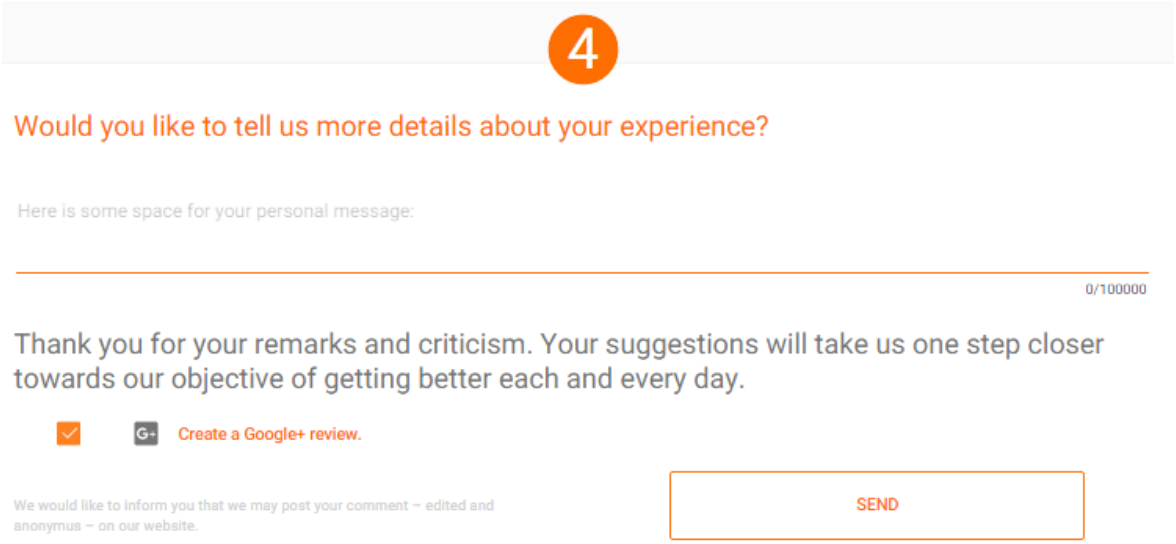

SIXT
HERE AT SIXT
WE VALUE YOUR OPINION
English
excited
1
How was your Sixt rental on August 18, 2016 at München Flughafen?
2
Would you recommend Sixt to your friends & family?
3
Thank you for your positive feedback. But we want you to have a truly unforgettable rental experience. What could we do better? up to 3 answers
The Way to Sixt
BOOKINGS
WAY, SIGNAGE, PARKING AT SIXT
SHUTTLE SERVICE
VEHICLE DELIVERY SERVICE

4 Stars

1-3 Stars

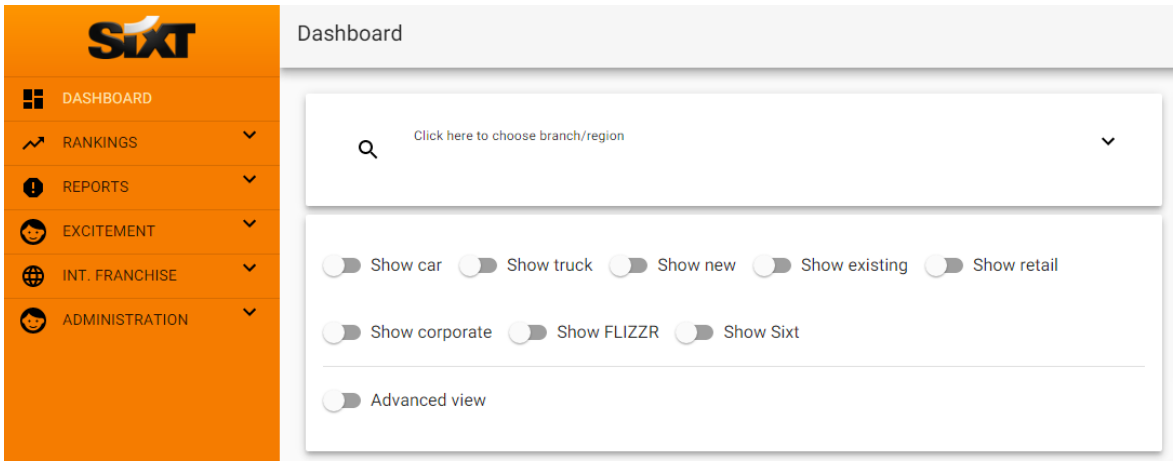






Prilog 2. Prikaz Sixtbook baze podataka

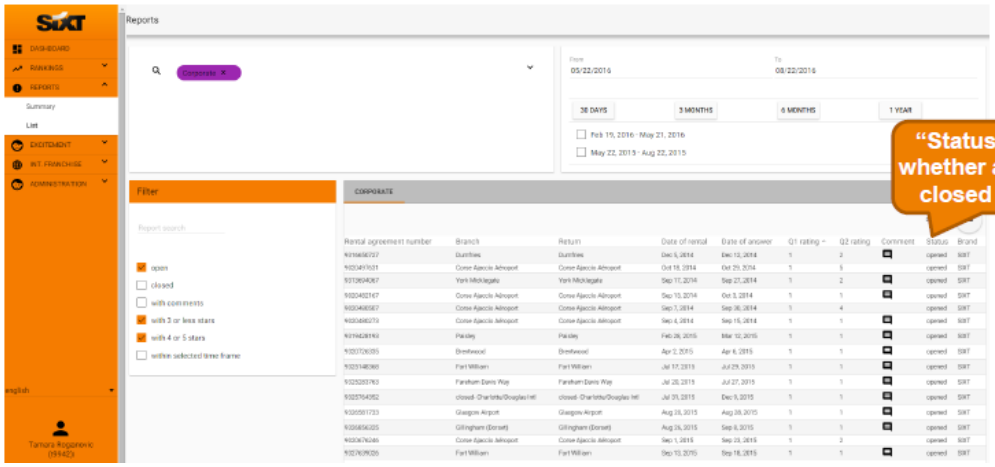



Dashboard
DASHBOARD
RANKINGS
REPORTS
EXCITEMENT
INT. FRANCHISE
ADMINISTRATION
Click here to choose branch/region
Show car
Show truck
Show new
Show existing
Show retail
Show corporate
Show FLIZZR
Show Sixt
Advanced view


Branch name
Choose time frame or individual setting
Navigation menu
Timeline: Development of the CES within the chosen time frame; compared to region (blue line)
Figures about the CES and their values in the last period and the last year
More information will be visible by mouse-over!

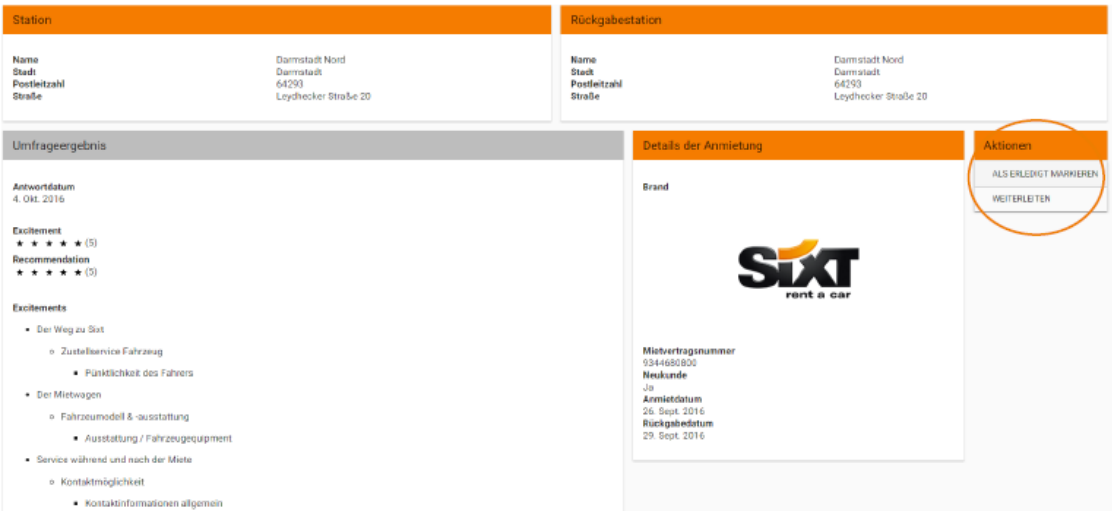
Reports

- You can choose
  - » Reports: All reports within the chosen time frame
  - » Open reports: All reports for the branch, which have not yet been handled
  - » Reports who have an negative or positive impact on the CES



Reports

- If you open a report, you will see all relevant information and the full comment
- After contacting the customer, click on "mark as cleared & close"
- You also have the possibility to publish the comment on the branch homepage



Excitement

- The reasons for excitement/ unexcitement are shown in descending order (based on frequency)



SAŽETAK

U ovom diplomskom radu glavni cilj je ukazati na pozitivan utjecaj primjene CRM-a kao nove strategije u modernom poslovanju poduzeća. Preko zadovoljstva i vjernosti kupaca, CRM strategijom se utječe na krajnju uspješnost poslovanja poduzeća. U okviru CRM strategije osvrnulo se i na neizostavni marketinški alat a to su metrike marketinga kojima se izračunavaju odeđeni pokazatelji zadovoljstva, vjernosti i uspješnosti. Kako bi se ovo uvjerenje potkrijepilo dokazima, određeni pokazatelji zadovoljstva, vjernosti i uspješnosti prikazani su na studiji slučaja poduzeća Sixt. Zaključeno je kako Sixt ima dobro razrađenu CRM strategiju u čiji se razvoj stalno ulaže i koja bi mogla posližiti kao primjer mnogim poduzećima. Još jednom su potvrđeni rezultati prijašnjih istraživanja kojima se zaključilo kako CRM ima snažan i pozitivan utjecaj na rast i razvoj kompanije te da poslovanje usmjereno na kupca a ne na proizvod, daje bolje prodajne rezultate a u konačnici i bolji financijski rezultat kompanije.

Ključne riječi: strategija poslovanja, CRM, poslovni uspijeh.

SUMMARY

In this graduation thesis, the main goal is to poit out the positive impact of the application of CRM as a new strategy in the modern business. Through customer satisfaction and loyalty, the CRM strategy is affecting at ultimate business performance of the company. The CRM strategy also focused on the inevitable marketing tool, which is a marketing metric that calculates outcomes of satisfaction, loyalty and success. In order for this belief to substantiate the evidence, certain indicators of satisfaction, loyalty and success are shown in the Sixt case study. It was concluded that Sixt has a well-crafted CRM strategy whose development is constantly being invested in and which could be used as an example for many other companies. Once again, the results of previous surveys confirmed that CRM has a strong and positive impact on the growth and development of the company, and that the business that is focused on the customer rather than on the product, giving better sales results and a better financial result for the company.

Keywords: Business strategy, CRM, business success.

.