

# Povezanost upravljanja odnosima s klijentima (CRM-a) i priprema IT podrške

---

**Gligora, Tomislav**

**Professional thesis / Završni specijalistički**

**2020**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **Josip Juraj Strossmayer University of Osijek, Faculty of Economics and Business in Osijek / Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku, Ekonomski fakultet u Osijeku**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://urn.nsk.hr/urn:nbn:hr:145:582082>

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

*Download date / Datum preuzimanja:* **2024-07-08**



*Repository / Repozitorij:*

[EFOS REPOSITORY - Repository of the Faculty of Economics in Osijek](#)



Sveučilište Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku  
Ekonomski fakultet u Osijeku  
Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

Tomislav Gligora

**POVEZANOST UPRAVLJANJA ODNOSIMA S  
KLIJENTIMA (CRM-A) I PRIPREMA IT PODRŠKE**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija

Osijek, 2020. godina

Ekonomski fakultet u Osijeku  
Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

Tomislav Gligora

**POVEZANOST UPRAVLJANJA ODNOSIMA S  
KLIJENTIMA (CRM-A) I PRIPREMA IT PODRŠKE**

Završni rad poslijediplomskog specijalističkog studija Marketing posebnih  
područja

MB: 1034

e-mail: [tomislav.gligora@gmail.com](mailto:tomislav.gligora@gmail.com)

Mentor: prof.dr.sc.Zdravko Tolušić

Osijek, 2020

Josip Juraj Strossmayer University of Osijek  
Faculty of Economics in Osijek  
Postgraduate Specialist Study Marketing of special areas

Tomislav Gligora

**CONNECTION BETWEEN CUSTOMER  
RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) AND IT  
SUPPORT PREPARATION**

Postgraduate final paper

Osijek, 2020.

**IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI, PRAVU  
PRIJENOSU INTELEKTUALNOG VLASNIŠTVA, SUGLASNOSTI ZA  
OBJAVU U INSTITUCIJSKIM REPOZITORIJIMA I ISTOVJETNOSTI  
DIGITALNE I TISKANE VERZIJE RADA**

1. Kojom izjavljujem i svojim potpisom potvrđujem da je specijalistički rad isključivo rezultat osobnoga rada koji se temelji na mojim istraživanjima i oslanja se na objavljenu literaturu. Potvrđujem poštivanje nepovredivosti autorstva te točno citiranje radova drugih autora i referiranje na njih.
2. Kojom izjavljujem da je Ekonomski fakultet u Osijeku, bez naknade u vremenski i teritorijalno neograničenom opsegu, nositelj svih prava intelektualnoga vlasništva u odnosu na navedeni rad pod licencom Creative Commons Imenovanje – Nekomercijalno - Dijeli pod istim uvjetima 3.0 Hrvatska
3. Kojom izjavljujem da sam suglasan/suglasna da se trajno pohrani i objavi moj rad u digitalnom repozitoriju Ekonomskoga fakulteta u Osijeku, repozitoriju Sveučilišta Josipa Jurja Strossmayera u Osijeku te javno dostupnom repozitoriju Nacionalne i sveučilišne knjižnice u Zagrebu (u skladu s odredbama Zakona o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju, NN br. 123/03, 198/03, 105/04, 174/04, 02/07, 46/07, 45/09, 63/11, 94/13, 139/13, 101/14, 60/15)
4. Izjavljujem da sam autor predanog rada i da je sadržaj predane elektroničke datoteke u potpunosti istovjetan sa dovršenom tiskanom verzijom rada predanom u svrhu obrane istog.

**Tomislav Gligora**

**MB: 1034**

**OIB: 98181997519**

**e-mail za kontakt:** tomislav.gligora@gmail.com

**Naziv studija:** Poslijediplomski specijalistički studij Marketing posebnih područja

**Naslov rada:** Povezanost upravljanja odnosima s klijentima (CRM-a) i priprema IT podrške

**Mentor rada:** prof.dr.sc. Zdravko Tolušić

U Osijeku, 2020.

**Potpis:** \_\_\_\_\_

# **Povezanost upravljanja odnosima s klijentima (CRM-a) i priprema IT podrške**

## **SAŽETAK**

Ovim radom se ukazuje potreba upravljanja odnosima s klijentima i IT podrška samom sustavu i internim procesima koji se odvijaju tom prilikom.

Odnosi s klijentima su dio svakodnevnog poslovanja kojima je potrebno upravljati kako bi se u konačnici polučio rezultat, što je krajnji cilj poslovanja svake tvrtke. U radu su obrađene strateške smjernice i koraci u budućem upravljanju odnosima s klijentima, poput internih procedura potrebnih za obradu pojedinih procesa.

Stoga, ovaj radu u svojoj suštini analizira i razmatra moguće procese koji se odvijaju u odnosima s klijentima u razvoju i implementaciji softverskih rješenja, ali u ovisnosti o dostupnosti resursa i praćenju procesa tijekom procesa ugovaranja i realizacije. Odnosi s klijentima se odvijaju u nekoliko faza, od faze prodaje do faze održavanja odnosa s klijentom nakon isporuke.

Naglasak rada je više orijentiran na strateške smjernice u odnosima s klijentom koji klijenta stavljaju i središte prodajnog i razvojnog procesa, što se smatra neophodnim za samu realizaciju prodaje iz razloga što suvremeno poslovanje doprinosi istom ali i ograničenje ljudskih resursa i samim time je potrebno voditi računa o strukturiranom i centraliziranom praćenju informacija. U radu su također prikazane metodologije u sustavu upravljanja odnosima s klijentima kao i dobri primjeri iz prakse koji su polučili rezultat u prodaji i proizvodnji odnosno pružanju usluga.

**Ključne riječi:** organizacijska kultura, organizacijski procesi, odnosi s klijentom, informacijski sustavi, CRM, procedure.

# **CONNECTION BETWEEN CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM) AND IT SUPPORT PREPARATION**

## **SUMMARY**

This paper indicates the need for customer relationship management and IT support for the internal system and the processes that take place on that occasion.

Customer relationships are part of the day-to-day business that needs to be managed in order to ultimately deliver a result, which is the ultimate goal of any business. The paper deals with strategic guidelines and steps in the future management of customer relations, such as internal procedures needed to process individual processes.

Therefore, this paper essentially analyzes and considers possible processes that take place in relationships with clients in the development and implementation of software solutions, but depending on the availability of resources and process monitoring during the contracting and implementation process. Customer relationships take place in several phases, from the sales phase to the customer relationship main then once phase after delivery.

The emphasis of the papers more oriented to strategic guidelines in customer relations that put the client at the center of the sales and development process, which is considered for the realization of sales because modern business contributes to the limitation of human resources, structured and centralized information. The paper also presents methodologies in the customer relationship management system as well as good examples from practice that have resulted in sales and production and the provision of services.

**Keywords:** organizational culture, organizational processes, client relations, information systems, CRM, procedures.

## Sadržaj

1. Uvod	1
1.1. Odabir teme	2
1.2. Cilj rada	2
1.3. Metodologija i struktura rada	3
2. Strategija upravljanja odnosom s klijentima	5
2.1. Organizacijska kultura i strategija	5
2.1.1. Organizacijski procesi	17
2.1.1.1. Hijerarhijski organizacijski procesi	18
2.1.1.2. Integrirani organizacijski procesi	20
2.1.2. Organizacijska struktura	25
2.1.2.1. Funkcijska organizacijska struktura	27
2.1.2.2. Procesna organizacijska struktura	28
2.1.2.3. Divizijska organizacijska struktura	29
2.1.2.4. Projektna organizacijska struktura	29
2.1.2.5. Matrična organizacijska struktura	30
2.1.2.6. Flat organizacijska struktura	31
2.1.3. Uloge u provedbi strategije i kulture	32
2.2. Značaj klijenta u suvremenom poslovanju	35
2.2.1. Klijent kao središnji čimbenik poslovanja	36
2.2.2. Upravljanje zadovoljstvom klijenata	37
2.2.3. Vrijednost klijenata za tvrtku	39
2.3. Pristup klijentu i prezentacija proizvoda na poslovnom tržištu	41
2.3.1. Komunikacija s potencijalnim klijentima	43
2.3.2. Etape prodajnog procesa	45
2.3.2.1. Identifikacija potencijalnih klijenata	47
2.3.2.2. Uspostavljanje kontakta i pristup klijentu	49
2.3.2.3. Otkrivanje klijentovih potreba	54
2.3.2.4. Prezentacija	58
2.3.2.5. Otklanjanje prigovora	61
2.3.2.6. Zaključivanje prodaje	62
2.3.2.7. Postprodajni kontakt	65



2.3.3.	Marketing u suvremenim uvjetima poslovanja	66
2.3.4.	Održavanje kontakta i odnosa s klijentom	71
3.	Uloga poslovnih informacijskih sustava	73
3.1.	Vrijednosti i obilježja poslovnih informacija	74
3.2.	Prikupljanje i obrada podataka	77
3.3.	CRM sustav	79
3.3.1.	Korištenje CRM sustava danas	83
3.3.2.	Globalni dobavljači	84
3.3.3.	Globalni korisnici CRM-a	87
3.3.4.	Korištenje CRM sustava u Hrvatskoj	92
4.	Primjena strategije upravljanja odnosom s klijentima i priprema za CRM podršku u slučaju tvrtke Fleksbit	94
4.1.	Procedura za kontrolu dokumentiranih informacija	94
4.1.1.	Kreiranje i identifikacija dokumenata	95
4.1.2.	Objavljivanje, distribucija i pristup dokumentima	96
4.1.3.	Upravljanje zapisima	97
4.1.4.	Povlačenje zastarjelih dokumenata	97
4.1.5.	Ažuriranje dokumenata i promjene	98
4.1.6.	Dokumenti iz vanjskog izvora	98
4.1.7.	Kontrola zapisa	98
4.2.	Procedura za utvrđivanje konteksta organizacije i zainteresiranih strana	99
4.2.1.	Unutarnji kontekst	99
4.2.2.	Vanjski kontekst	102
4.2.3.	Identifikacija zainteresiranih strana	103
4.2.4.	Razmatranje konteksta organizacije	103
4.3.	Procedura za kompetencije, trening i osviještenost	103
4.3.1.	Definiranje i ustupanje ljudskih resursa	104
4.3.2.	Definiranje potreba za obukom	104
4.3.3.	Planiranje, organiziranje i provođenje treninga	105
4.4.	Procedura za obradu rizika i prilika	106
4.4.1.	Identifikacija rizika i prilika	107
4.4.2.	Obrada rizika	107

4.5.	Procedura za operativno planiranje i nadzor	110
4.6.	Prodajna procedura	111
4.6.1.	Zaprimanje i bilježenje zahtjeva klijenta	112
4.6.2.	Pregled zahtjeva klijenta	113
4.6.3.	Slanje ponuda i komunikacija s klijentima	114
4.6.4.	Sastavljanje ugovora	114
4.6.5.	Izrada popratne dokumentacije/uputa za rad i isporuka proizvoda ili usluge	115
4.6.6.	Prigovori klijenata	115
4.7.	Procedura za projektiranje i razvoj	116
4.7.1.	Formiranje idejnog projekta	117
4.7.2.	Planiranje projektiranja i razvoja	118
4.7.3.	Ulazi projektiranja i razvoja	119
4.7.4.	Izvršenje projektiranja i razvoja	120
4.7.5.	Izlazi projektiranja i razvoja te njihovo vrednovanje	120
4.7.6.	Promjene u projektiranju i razvoju	121
4.8.	Procedura za nabavu i evaluaciju dobavljača	122
4.8.1.	Angažiranje i evaluacija novih dobavljača	123
4.8.2.	Kriteriji odabira dobavljača	124
4.8.3.	Definiranje potreba za nabavom, prikupljanje ponuda, odabir i realizacija	130
4.9.	Procedura za proizvodnju i pružanje usluga	132
4.9.1.	Planiranje realizacije proizvodnje i pružanje usluga	132
4.9.2.	Tijek procesa proizvodnje i pružanje usluga	133
4.10.	Procedura za upravljanje nesuglasnostima i korektivnim radnjama	137
4.11.	Procedura za održavanje resursa za nadzor i mjerenje	142
4.12.	Procedura za mjerenje zadovoljstva klijenata	143
4.12.1.	Identifikacija očekivanja klijenata	145
4.12.2.	Odabir metode mjerenja zadovoljstva klijenata	145
4.12.3.	Izrada upitnika	147
5.	Zaključak	149
	Literatura	150

## 1. Uvod

Kako uspješno voditi brigu o klijentima? Upravo je ovo pitanje i moja želja da pronađem odgovor na njega potaknula stvaranje ovog završnog rada.

Upravljanje odnosima s klijentima je presudno za uspješno poslovanje, stoga je od ključne važnosti definirati strategiju upravljanja odnosima s potencijalnim i postojećim klijentima.

Upravljanje odnosa s klijentima moguće je podijeliti na uspostavu kontakta, analizu i istraživanje potreba (i problema) klijenta čijem je zadovoljenju moguće doprinijeti, definiranje projekta, projekt menadžment, praćenje zadovoljstva i izgradnja lojalnosti. Ovakav pristup kontinuirano zahtjeva sinergiju odnosa i planiranih projekata sa širim, ukupnim potrebama klijenata, uz dizajniranje i sinkronizaciju projektnih isporuka s kulturom i brandom klijenta.

Izazov s kojim se mnoge organizacije susreću odnosi se na određivanje i uspostavljanje strategije upravljanja odnosom s klijentima, a potom i informacijske podrške upravljanju tim odnosom.

Današnji način rada organizacije nameće potrebu za dobro postavljenim poslovnim procesima i najefikasnijim alatima koji pružaju podršku i olakšavaju poslovanje i postaju baza svakog uspješnog poslovanja.

Počeci alata koji pružaju podršku poslovanju orijentiranom prema klijentu su se pojavili krajem 1980-ih kada je iz koncepta marketinga usluga proizašao pojam marketinških odnosa i suradnje odnosno *Relationship Marketing*. Tada se iz aspekta informatike pojavljuju prve aplikacije unutar ERP (*Enterprise Resource Planning*) rješenja u oblicima *Sales Force Automation (SFA)*, te *Customer Service and Support (CSS)* koje su preteče današnjih CRM-ova.

Početak 1990-ih se *Relationship Marketing* profilira kao „pristup uspostavi, održavanju i unaprjeđenju dugotrajnih odnosa s korisnicima i drugim partnerima“ i od tog doba se poslovne aplikacije oblikuju u smjeru CRM-a kakvog poznajemo danas.

Krajem 1990-ih se sve više prepoznaje vrijednost CRM-a kao još šireg pojma u odnosu na *Relationship Marketing*- proces kojim se identificira korisnika, kreira se znanje i slika o korisniku, grade se odnosi s korisnicima i oblikuje se percepcija potrošača o proizvodima i uslugama. U isto vrijeme se na tržištu javlja i potreba za CRM informatičkim sustavima izvan ERP-a. Iako se CRM jako dobro naslanja na ERP obzirom na podatke koji se prikupljaju i generiraju u ERP-u, javlja se zasićenost tržišta raznim ERP-ovima.

Danas je upravljanje odnosima s klijentima neizostavan dio rada svakog uspješnog poslovnog subjekta bez obzira kojom djelatnošću se bavi. S druge strane, uspješno upravljanje internim poslovnim procesima koji utječu na upravljanje odnosima s klijentima i primjena dobrih praksi je izazov s kojim se mnoge organizacije susreću.

### **1.1. Odabir teme**

Odabir teme proizašao je iz istraživačkog interesa autora kao i unaprjeđenje postojećeg poslovanja tvrtke Fleksbit. Tema je obrađena kroz teorijski i praktični aspekt, kako bi se njihovom sinergijom, maksimizirala korisnost. Pritom, teorijski okvir daje moguće pristupe izgradnji odnosa s klijentom koji su u poslovanju primjenjivi ovisno o području djelovanja, poslovnim ciljevima te financijskoj i resursnoj snazi tvrtke, dok je praktična primjena usmjerena na tvrtke djelatnosti informacijske i komunikacijske tehnologije koje su na tržištu dvije i više godina).

### **1.2. Cilj rada**

Cilj rada je istraživanje, analiza poslovnih procesa i potreba povezanosti upravljanja odnosima s klijentima i IT podrške. Uz navedeno, cilj analize i istraživanja je ukazivanje na potrebu informatizacije poslovnih procesa koji su povezani s upravljanjem odnosima s klijentima u Fleksbitu, tvrtki koja je specijalizirana za razvoj programskih rješenja i IT konzalting.

Iz prethodno izložene problematike i definiranih ciljeva pokazano je da je Fleksbit:

- tvrtka koja je orijentirana prema svakom klijentu
- tvrtka koja upravlja odnosima s klijentima
- tvrtka koja identificira i uspostavlja vlastite poslovne procese i vodi ih uspješno
- tvrtka koja koristi informatičku podršku svojim procesima
- tvrtka koja je prepoznata kao primjer tvrtke koja neguje struku i ukazuje na važnost klijenata u suvremenom poslovanju.

Uz navedeno, cilj je identificirati poslovne procese koji zasada nisu prepoznati u Fleksbitu.

### 1.3. Metodologija i struktura rada

U radu su korištene sljedeće znanstvene metode:

- Analiza – znanstveno istraživanje raščlanjivanjem složenih pojmova, sudova i zaključaka na njihove jednostavnije dijelove i elemente.
- Sinteza – znanstveno istraživanje i objašnjavanje stvarnosti putem sinteze iz jednostavnijih sudova u složenije.
- Apstrakcija – misaoni postupak bilo kakvog odvajanja, bilo da se radi o odvajanju općeg i eliminiranju posebnog, bilo da se radi o odvajanju posebnog i zanemarivanju općeg. Apstrakcijom se odvajaju nebitni od bitnih predmeta istraživanja.
- Konkretizacija – shvaćanje jedinstva apstraktno – općeg u posebnom i individualnom, shvaćanje jedinstva apstraktno – posebnog s općim u svakom predmetu ili pojavi.
- Indukcija – sustavna primjena induktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize pojedinačnih slučajeva dolazi do općih zaključaka. Mora biti uključen fundamentalni element svakog induktivnog zaključivanja, što je relacija pojedinačni – opći.
- Dedukcija – sustavna primjena deduktivnog načina zaključivanja kojim se na temelju analize općih sudova dolazi do pojedinačnih zaključaka. Temeljna pretpostavka je poznavanje općih znanja na temelju kojih se spoznaju pojedinačna znanja.
- Generalizacija – misaoni postupak uopćavanja kojim se od posebnog pojma dolazi do općenitijeg koji je po stupnju viši od ostalih pojedinačnih.
- Specijalizacija – postupak kojim se od općeg pojma dolazi do novog, specifičnog pojma manjeg opsega
- Komparacija – postupak uočavanja sličnosti ili zajedničkih obilježja odnosno razlika među objektima, pojavama ili događajima.
- Povijesna metoda – postupak kojim se na temelju različitih dokumenata i dokaznih materijala, može saznati sve što se u prošlosti dogodilo te kako i zašto.

- Intervjuiranje – specijalan oblik razgovora koji se vodi s točno određenom svrhom i ciljem, a s unaprijed definiranim planom razgovora.

Izvori podataka u radu su različita strana i domaća literatura dostupna u *offline* i *online* obliku kao i podaci prikupljeni intervjuima kojima su ispitani skrbnici određenih poslovnih procesa u tvrtki Fleksbit.

Rad je pritom strukturiran u pet glavnih poglavlja.

U prvom poglavlju su definirani predmet i ciljevi istraživanja, znanstvene metode koje se koriste te relevantni izvori podataka.

Drugo poglavlje govori općenito o strategiji upravljanja odnosom s kupcima te smjernicama za njihovo definiranje kao i o značaju klijenta u poslovanju.

Treće poglavlje govori općenito o ulozi poslovnih informacijskih sustava, njihovim vrijednostima i obilježjima, informacijama o klijentima i o CRM sustavu općenito.

Četvrto poglavlje govori o primjeni strategije upravljanja odnosom s klijentima i pripremi za CRM podršku poslovnim procesima u slučaju tvrtke Fleksbit, njenim procedurama, dionicima i očekivanjima.

Peto poglavlje donosi osvrt na cjelokupan rad te su prikazani rezultati istraživanja, odnosno daljnje smjernice za potrebne za informatizaciju poslovnih procesa tvrtke Fleksbit.

## **2. Strategija upravljanja odnosom s klijentima**

Većina organizacija koncept upravljanja odnosom s klijentima shvaća kao skup pravila koji vodi ka prodaji, pri čemu je dugi horizont upravljanja istim koncentriran na potrebu nove (ili obnovljene) prodaje, no taj odnos, kao ni uspješnost poslovanja, nikada nije binaran te je splet većeg broja dionika, događaja, ponašanja, pa i samih ciljeva poslovanja i uspostave inicijalnog odnosa. Tehnološka rješenja koja te odnose prate, nerijetko su stoga shvaćena kao ona koja spajaju velik broj neusklađenih individualnih potreba, kao kompromis nekoordinirane okoline.

No, informatička rješenja mogu podršku dati i optimizirati tek one procese koji slijede uočljive i pravilima definirane poslovne procese. Upravljanje odnosom s klijentima kao jedan od tih procesa, treba gledati kao strategiju obzirom da se sastoji od ljudskog faktora i poslovnih pravila (procesu u sinergiji s kulturom) te tehnologije kao posljedice potrebe centralnog upravljanja – evidencije, praćenja i pametnog obavješćavanja za efikasnije odlučivanje. Cilj upravljanja odnosom s klijentima je identificirati potrebe i ponašanje klijenata radi izgradnje profitabilnog odnosa.

Kako bi strategija bila uspješno uvedena i provedena potrebno je odrediti cilj, identificirati i pratiti svoje klijente i prije prvog kontakta, prioritzirati klijente, komunicirati sa zaposlenicima, evaluirati i poboljšavati procese i odnose s klijentima.

### **2.1. Organizacijska kultura i strategija**

Kultura je jedno od temeljnih obilježja svake skupine koja preko socijalnog utjecaja na članove skupine utječe na društvenu koheziju. (Gutić, 2008)

Organizacijska kultura je prema tome kultura čija skupinu čine članovi organizacije i ključni je čimbenik svake tvrtke, a time i samog razvoja poslovanja. (Peters, 1982)

Do 1980-ih godina organizacijska kultura je bila zanemarena u organizacijama, sve dok se nisu počeli pojavljivati radovi na temu organizacijske kulture. Ideja organizacijske kulture se u osnovi dijeli na dva dijela:

- Cummings i Schmidt, Schwartz i Davis, Deal i Kennedy, Peters i Waterman misle da je organizacijska kultura nešto što organizacija posjeduje i da je ona promjenjiva;

- Harris i Cronen, Weick, Morgan, Wacker misle da je organizacijska kultura zapravo sama organizacija. (Smircich, 1983)

Prema J. L. Heskettu doprinos kulture organizaciji je značajan i mjerljiv, učinkovita kultura može predstavljati 20 – 30 % uspješnosti tvrtke u odnosu na konkurenciju koja nema učinkovitu kulturu. (Heskett, 2011)

Svaka kultura je jedinstvena i sadržana od brojnih faktora, međutim Coleman objedinjuje barem šest zajedničkih komponenti velikih kultura čije je definiranje prvi korak u izgradnji diferencirane dugotrajne organizacije:

- *Vizija* – organizacijska kultura započinje vizijom što je nit vodilja svake odluke koju donose zaposlenici u tvrtki. Vizije koje su autentične pomažu u usmjerenju na klijente, dobavljače i ostale dionike. Vizija treba biti jednostavan temelj svake tvrtke.
- *Vrijednosti* – vrijednosti tvrtke su jezgra njene kulture. Kao što vizija predstavlja svrhu tvrtke tako vrijednosti predstavljaju niz smjernica o ponašanju i razmišljanju potrebnim za postizanje te vizije. Primjerice, vrijednosti tvrtke mogu biti načini na koje će se tvrtka odnositi prema zaposlenicima i klijentima kako bi održali profesionalne standarde. Originalnost vrijednosti manje je važna od autentičnosti.
- *Praksa* – predstavlja posljedicu vrijednosti tvrtke. Primjerice, ako tvrtka ljude predstavlja kao svoje najveće bogatstvo, treba biti spremna i ulagati u iste ili ako tvrtka predstavlja 'flat' organizacijsku strukturu, mora poticati više članova da se upuštaju u rasprave bez straha od negativnih posljedica.
- *Ljudi* – nijedna tvrtka ne može izgraditi organizacijsku kulturu bez ljudi koji dijele njezine temeljne vrijednosti ili su spremni prihvatiti te vrijednosti zbog čega i neke od najvećih tvrtki imaju i najstrože politike zapošljavanja. Ljudi ostaju u organizacijskoj kulturi koja im odgovara, a provođenje pravih nositelja kulture jača kulturu koju organizacija već ima.
- *Priča* – svaka organizacija ima jedinstvenu povijest. Sposobnost da se ta povijest pretvori u priču je temeljni element stvaranja kulture. Elementi te priče mogu biti formalni ili neformalni, ključno je da budu identificirani, oblikovani i ispričani kao dio kulture tvrtke.
- *Mjesto* – mjesto oblikuje kulturu. Primjerice, otvorena arhitektura radnog prostora pogodnija je za određeno ponašanje u uredu kao što je suradnja. Mjesto, bilo da se radi o



geografskom položaju, arhitekturi ili dizajnu interijera utječe na vrijednosti i ponašanje ljudi na radnom mjestu.

Postoje i drugi čimbenici koji utječu na organizacijsku kulturu, ali prethodno opisanih šest komponenti pružaju čvrste temelje za oblikovanje organizacijske kulture ili promjenu postojeće organizacijske kulture. (Coleman, 2013)

Kultura organizacije odnosi se na jedinstvenu konfiguraciju normi, uvjerenja, načina ponašanja koji karakteriziraju način na koji se skupine i pojedinci kombiniraju kako bi stvari postigli. (Eldridge & Crombie, 1974)

Također se organizacijska kultura može definirati kao skup važnih pretpostavki koje članovi organizacije dijele zajednički. Postoji druga definicija organizacijske kulture koja uključuje pretpostavke, prilagodbe, percepcije i učenje, primjerice troslojni modeli organizacijske kulture.

Primjeri organizacijske kulture kao što su Walt Disney ili Nokia, imaju tri sloja:

- Prvi sloj uključuje artefakte i stvaranja, poput godišnjeg izvješća, biltena, zidnih razdjelnika između radnika i namještaja,
- Drugi sloj uključuje vrijednosti ili stvari koje su važne ljudima,
- Treći sloj su osnovne pretpostavke koje pojedincima govore kako percipirati, razmišljati i osjećati se prema radu, ciljevima izvedbe, ljudskim odnosima i učinku kolega.

Zahvaljujući jedinstvenoj i kvalitetnoj organizacijskoj kulturi, tvrtka može donijeti odgovarajuće strategije, a zatim uspostaviti svoje konkurentske prednosti i postići uspjeh. Malo je točaka koje dokazuju da je organizacijska kultura važna za strateško upravljanje.

Prvo, organizacijska kultura može utjecati na zaposlenike i zaposlenike u radu tvrtke. Zaposlenici su jedna od najvažnijih odrednica i vodećih čimbenika koji određuju uspjeh organizacije u konkurentnom okruženju. Ovo se posebno odnosi na uslužne organizacije koje se u velikoj mjeri oslanjaju na svoje zaposlenike u ponašanju i pružaju prijateljsku i uslužnu uslugu svojim klijentima u ovom konkurentnom okruženju. Na primjer, Starbucks je više od kave. Uspjeh Starbucksa ovisi o ljudima koje su zaposlili, zadržali i razvijali. U Starbucksu postoji mala zelena knjižica, pod nazivom Zelena pregača, koja sadrži vodeća načela za sve ljude koji rade u tvrtki. To je jednostavna knjiga i nitko se ne žali na njenu jednostavnost. Deset vodećih načela uključuju: "znaj tko si, znaj zašto si ovdje, razmišljaj samostalno, izgrađuj povjerenje, slušaj istinu, budi odgovoran,

poduzimaj akcije, suoči se s izazovom, vježbaj vodstvo i usudi se sanjati". Lako se može zaključiti da su korišteni Starbucksove organizacijske kulture kroz ta vodeća načela, a svi zaposlenici u Starbucksu imaju jasnu percepciju misije i vizije tvrtke, što mogu prenijeti svojim najboljim performansama prema klijentima. Stoga Starbucks zaposlenici obuhvaćaju 20% menadžmenta i 80% niže razine. To znači da je stopa prometa Starbucks za 120% niža od prosječne prodaje, a zaposlenici Starbucks imaju 82% stope zadovoljstva. (Behar & Goldstein, 2007)

Drugo, organizacijska kultura može utjecati na klijente tvrtke. Organizacijska kultura može utjecati na stav klijenta, ponašanje, pa čak i na izbore. Kultura bilo koje tvrtke povezana je vrlo blisko s klijentima tvrtke, kultura usluge važan je dio čitave organizacije. Primjerice, odsjedanje u hotelu Four Seasons će dovesti do nevjerojatnog iskustva. Samim ulaskom u hotel, ne može se ne primijetiti da svaka osoba koja tamo radi - osoblje, recepcionari, vratar, osoblje restorana, svi koji rade u Four Seasonsu izgledaju da izvrsno uslužuju što dovodi do zapaženijeg iskustva za goste. Razlog zašto je Four Seasons imao tako izvrstan utjecaj na goste i klijente je u tome što je Four Seasons primijenio zlatno pravilo iz organizacijske kulture tvrtke Sharp i njene budućnosti. Ovo pravilo utječe na svakog zaposlenika u Four Seasonsu, pruža klijentima izvrsno iskustvo usluge i izgrađuje lojalnost klijenata. Stoga je Four Season bila prva tvrtka koja je stavljala šampon u kupaonice, nudila poslugu u sobi 24 sata i slično.

Zbog ove svoje odanosti i predanosti braći Four Seasons, te svojoj svjetski poznatoj uslužnoj kulturi, tvrtka Four Seasons je uspostavila vrlo jaku lojalnost klijenata i privlači nove klijente koji dolaze iz cijelog svijeta da osjete i iskuse kulturu usluga u hotelu širom svijeta. Statistički podaci su pokazali da su se ukupni prihodi povećavali svake godine što dokazuje da su se klijenti spremni odlučiti za luksuzne hotele i odmarališta za boravak, više se usredotočuju na vrijednost nego na novac.

Organizacijska kultura su zajednička pravila, zajednička uvjerenja i dijeljenje iste težnje koju njeguju zaposlenici organizacije. Organizacijska kultura ima ogromnu snagu, karizmu duha i energičnu privlačnost, i vodi sve zaposlenike da idu istim smjerom u tvrtki. Organizacijska kultura je pokretačka snaga organizacijskog održivog strateškog razvoja. Usporedbe s kulturnom organizacijom, organizacija gospodarskog tipa samo slijedi ekonomske ciljeve, ali se kulturna organizacija može razvijati tijekom života organizacije i ostvarivati održive konkurentske prednosti. (Davis & Stanley, 1984)

Stoga snažna organizacijska kultura može snažno utjecati na stratešku odluku tvrtke – izrada, strateške opcije i djelovanje strategija. I kako organizacijska kultura može promicati bolje provođenje strategije s donošenjem odluka, opcijama i aktivnostima tvrtke.

Od velike je važnosti uspostaviti zdravu organizacijsku kulturu koja ima zajedničke interese i vrijednosti, a kao posljedicu i organizacijsku klimu kojom se ističu vrijednosti timskog pristupa, lojalnosti, učenja i dijeljenja znanja.

Ako je uspješno uspostavljena organizacijska kultura, zadovoljstvo klijenta je neizostavno jer je time i uspostavljen red i način odnošenja prema klijentima.

Da bi se razvila organizacijska kultura, potrebno je odrediti organizacijske procese i organizacijsku strukturu jer je ključ dobrog uspjeha dobro definiran plan.

Organizacijska strategija je niz aktivnosti koje čine strateški plan, a koje tvrtka planira poduzeti kako bi postigla dugoročne ciljeve. Za izradu strateškog plana bitno je sudjelovanje u svim razinama tvrtke.

Organizacijskom strategijom se definiraju dugoročni poslovni ciljevi kao i niz aktivnosti potrebnih da bi se ti ciljevi ostvarili. Može se reći i da strategija proizlazi iz misije tvrtke odnosno razloga poslovanja. Svaka aktivnost koja se poduzima treba ispuniti misiju, a ona vodi do strateških odluka.

Za organizacijsku strategiju od velikog značaja su sljedeći elementi:

- Misija i vizija,
- Poslovni i funkcionalni ciljevi,
- Elementi organizacijske strategije,
- Glavne strategije,
- Podjela odgovornosti,
- Organizacijska kultura,
- Revizija organizacijske strategije.

Organizacijska strategija mora proizaći iz misije tvrtke, koja daje odgovor na pitanje zašto tvrtka posluje. Svaka aktivnost u tvrtki bi trebala težiti ispunjavanju ove svrhe i na taj način se provode strateške odluke.

Vizija tvrtke opisuje što će tvrtka postići u ispunjenju svoje misije. Iz same vizije proizlaze dugoročni ciljevi organizacijske strategije.

Da bi strategija djelovala i provodila se, mora se pretvoriti u manje kratkoročne ciljeve i planove. Da bi takvi ciljevi bili sastavni dio uspješne organizacijske strategije, trebaju se moći ostvariti unutar godinu dana kroz svakodnevno funkcioniranje tvrtke.

Elementi važni za organizacijsku strategiju uključuju resurse, opseg i temeljne kompetencije tvrtke. Budući da su resursi ograničeni, raspodjela sredstava (ljudi, opreme, ...) često znači preusmjeravanje s drugog mjesta u tvrtki. Konkurentska prednost se najčešće odnosi na temeljnu kompetenciju tvrtke, što ona zna kroz iskustvo, talent i istraživanje.

Organizacijska strategija spada među glavne strategije. Glavne strategije su one koje uključuju rast, diverzifikaciju, integraciju, povlačenje i stabiliziranje. Rast se odnosi na širenje u smislu broja ljudi, diverzifikacija se odnosi na širenje na nova tržišta ili dodavanje različitih linija proizvoda.

Pod integracijom se razlikuje vertikalno i horizontalno povezivanje. Vertikalna integracija je kontrola opskrbenih ili distribucijskih kanala umjesto oslanjanja na vanjske tvrtke, dok horizontalna integracija podrazumijeva dodavanje sličnih proizvoda ili usluga svojoj liniji čineći ih konkurentnijima.

Proračuni i strateški planovi uključuju vrijeme, novac i zaposlenike koji će se baviti prioritetima i ostvariti strateške ciljeve. To znači da je potrebno jasno definirati tko je odgovoran za koji korak. Za posljedicu bi svaki zaposlenik trebao imati KPI-eve (engl. Key Performance Indicator), redovne povratne informacije i na tom putu bi trebali biti u mogućnosti obratiti se s pitanjima ili problemima.

Tvrtka je jaka koliko i njeni ljudi, stoga organizacijska kultura treba imati značajan utjecaj. Odluke koje se donesu prije zapošljavanja ljudi, utječu na vrstu ljudi koje će tvrtka zaposliti, ali i na sami poslovni uspjeh. Kada tvrtka razvija organizacijsku kulturu treba znati po čemu želi biti prepoznata.

Organizacijska strategija nikada nije gotova, potrebno ju je stalno dorađivati kako bi funkcionirala u skladu s ciljevima, a to znači da je konstantno potrebno pratiti što funkcionira a što ne. Na taj način se mogu planovi dorađivati i prilagođavati novonastalim okolnostima. Najbolje je periodično revidirati svoje ciljeve, vidjeti jesu li ispunjeni ili trebaju novi pristup. Ovo osigurava fleksibilnost

u izradi novog plana ako je potrebno. Organizacija strategija je bitna za poslovanje tvrtke neovisno o njenoj veličini, a fokus na snažan poslovni plan pomaže prilikom prebacivanja tvrtke na sljedeću razinu, a zaposlenici će biti usredotočeni na budućnost. Ako nema organizacijske strategije nemoguće je postaviti prekretnice i znati kada se cilj ostvaruje. Praksa je pokazala da se javljaju problemi ako organizacijska strategija ne postoji ili ako je manjkava. Razlozi za to su sljedeći:

- Nedostatak razumijevanja sposobnosti individualaca, tima i same organizacije,
- Nedostatak resursa ili imovine za izvršavanje strategije,
- Nedovoljno vremena za izvršavanje zadataka,
- Loše odluke o financiranju (pre mali budžet),
- Nedostatak kontrole i planiranja projekata.

Kako bi se izbjegli mogući navedeni problemi, potrebno je prilikom definiranja organizacijske strategije voditi računa o sljedećem:

- *Postavljanje prioriteta i smjernica* – stvaranjem organizacijske strategije se utvrđuju prioriteti i postavlja smjer poslovanja. Strategija definira uspjeh i postavlja prioritete aktivnosti ka ostvarenju uspjeha. Kada je strategija definirana, zaposlenici uvijek znaju što trebaju raditi i koje su aktivnosti najvažnije.
- *Razdvajanje zaposlenika koji ne teže istim aktivnostima* – porastom poslovanja raste i veći broj zaposlenika. Strategija definira timove (za prodaju, proizvodnju, ...) koji teže istom cilju.
- *Pojednostavljanje donošenja odluka* – organizacijska strategija unaprijed definira sve vrste aktivnosti kako lideri ne bi imali poteškoća s neostvarivanjem potencijalnih inicijativa i novih ideja.
- *Usklađivanje sa ciljevima* – definiranjem organizacijske strategije se ne može dogoditi da zaposlenik izgubi puno vremena na aktivnosti koje nisu u skladu s ciljevima tvrtke.
- *Prenošenje poruke* – kako se ne bi dogodilo da samo direktor zna ciljeve tvrtke i aktivnosti koje vode do uspjeha, strategijom je potrebno definirati prenošenje poruke na druge kako bi mogli postupati u skladu s njome.
- *Izraditi organizacijsku strategiju* – izradom organizacijske strategije tvrtka lakše može odrediti gdje će potrošiti novac i vrijeme, te kakav joj je strateški plan. Pomoć prilikom izrade organizacijske strategije se može pronaći u odgovorima na pitanja:

- *Gdje se trenutno nalazi tvrtka?* Za točnu sliku o tome gdje se tvrtka nalazi, potrebno je provesti unutarnju i vanjsku reviziju čime će se jasnije razumjeti svoje klijente, stanje prisutnosti na tržištu, kompetencije, konkurenciju i slabosti.
- *Što je najvažnije za tvrtku?* Da bi se dobio točan odgovor na ovo pitanje, potrebno je razmisliti što se želi postići u budućnosti. Na ovaj način se smjer tvrtke kroz dugoročno razdoblje, istovremeno jasno definirajući svoju misiju i viziju.

Elementi o kojima ovisi uspjeh tvrtke i njihov odnos pokazani su sljedećom slikom (slika 1):



Slika 1. Prikaz elemenata kojima se treba voditi prilikom izrade organizacijske strategije.

Izvor: samostalna izrada autora.

Prilikom definiranja elemenata organizacijske strategije, a posebno ciljeva važno je voditi računa da uđu u skladu sa SMART metodom, odnosno da ciljevi budu:

- Određeni (engl. *Specific*)
- Mjerljivi (engl. *Measurable*)
- Ostvarivi (engl. *Achievable*)
- Realistični (engl. *Realistic*)
- Vremenski ograničeni (engl. *Time-based*).

U formuliranju i provedbi organizacijske strategije moraju se pažljivo integrirati sljedeća dva cilja kako bi tvrtka poboljšala svoju učinkovitost i konkurentski položaj, a to je:

1. Poboljšanje postojećih proizvoda, usluga, procesa i tehnologija koje se koriste za isporuku tih proizvoda i usluga njihovim klijentima. Ovaj se cilj može postići kroz inicijative za poboljšanje kvalitete i poslovnih sustava metodom Six Sigma.
2. Planiranje i uvođenje novih proizvoda, usluga, procesa i tehnologija radi poboljšanja organizacijske učinkovitosti, učinkovitosti i zadovoljstva klijenata. Ovaj se cilj može provesti kroz koordinaciju projekata i programa, vođeni njihovim postizanjem metodama i alatima za upravljanje programima i projektima.

Metoda upravljanja Six Sigma fokusirana je na bolje razumijevanje promjena zahtjeva klijenata, poboljšanje poslovnih sustava, kvalitetu i isporuku, smanjenje i uklanjanje kvarova, smanjenje troškova i povećanje konkurentskih prednosti organizacije. Ti se ciljevi postižu integriranjem dubokog znanja o temeljnim procesima i sustavima sa znanjem o upravljanju projektima, statistikama i inženjeringom za poboljšanje ukupnog učinka organizacije u različitim disciplinama, uključujući razvoj proizvoda, inženjering, proizvodnju, marketing, prodaju, financije i administraciju.

Uspješna primjena i rastući organizacijski interes za metodu Six Sigma se povećava posljednjih godina. Uključenost Six Sigme u organizaciju postaje važan zahtjev u mnogim tvrtkama. Razumijevanje glavnih koncepata metode Six Sigma pruža važne mogućnosti odgovornim stranama za bolju podršku strateškog smjera organizacije.

Metoda Six Sigma strategije pruža usredotočenost za postizanje kritičnih organizacijskih ciljeva. Ona pojašnjava uloge različitih sudionika u postizanju tehničkih, financijskih i zadovoljnih korisnika ciljeva Six Sigme.

Upravljanje kvalitetom (engl. *Total Quality Management (TQM)*) i kontinuirano poboljšanje kvalitete (engl. *Continuous Quality Improvement (CQI)*) strategije su koje su se često koristile u 1980-im i ranim 1990-ima. Kada su provedene, organizacije su dizajnirale one inicijative za moguća poboljšanja. Te su inicijative usmjerile probleme koji su se pojavili zbog povijesnog razvoja u organizacijama. Određene aktivnosti su bile izvedene iz specifičnih razloga i nastavile su se provoditi nakon što im se vrijednost znatno smanjila. Kako bi poboljšao ove procese i eliminiralo one aktivnosti bez dodane vrijednosti, TQM (ili CQI) usmjeren je prvenstveno na osnaživanje pojedinaca i timova da razgovaraju o tim pitanjima unutar svog područja ili preko

organizacijskih granica. Alati TQM-a (ili CQI) općenito su orijentirani na *brainstorming*, komunikaciju i jednostavnu analizu podataka.

Međutim, sredinom 1990-ih, većini organizacija koje su usvojile TQM (ili CQI) ponestalo je problema zbog kojih su se razvili. Ostali problemi nisu se lako rješavali jednostavnom analizom podataka i zahtijevali su više ulaganja u resurse i vrijeme nego što je prikladno za TQM (ili CQI) aktivnosti. Značajni poslovni rezultati više nisu bili ostvarivi kroz TQM (ili CQI), a organizacijsko strateško opredjeljenje za ove inicijative je propadalo.

U međuvremenu, metoda upravljanja Six Sigma nastavila je rasti i napredovati, od početnog razvoja Motorole sredinom 1980-ih, pa sve do široko oglašavanog prihvaćanja kompanije General Electric 1992. godine, što su usvojile mnoge druge organizacije, uključujući Boeing, Dupont, Kodak, Toshiba, Seagate i mnoge druge. Većina tih organizacija postigla je vrlo impresivne rezultate koristeći metodu upravljanja Six Sigma, koja brzo postaje glavna sila koja pokreće strategiju mnogih vodećih organizacija.

Metoda Six Sigma sveobuhvatnija je od prethodnih inicijativa za poboljšanje procesa jer uklanja nedostatke inicijativa poput TQM i CQI:

- Primjena naprednijih alata za analizu podataka, poput raspoređivanja funkcija kvalitete, dizajna eksperimenata, načina rada neuspjeha, analize učinaka i regresijske analize, uz osnovne alate za analizu TQM i CQI.
- Usredotočenost na glavne brige klijenata, pravilno analiziranje istih i rješavanje osnovnih problema koji ih uzrokuju.

Korištenje organizacijske strukture usmjerene na projekt i odgovarajući, relevantni alati za odabir projekata, evaluaciju i upravljanje projektima je temelj organizacije. To osigurava da Six Sigma projekti učinkovito postižu svoje ciljeve uključujući jasno odmjerene i izviještene financijske rezultate što osigurava trajnu predanost glavnih rukovoditelja inicijativi.

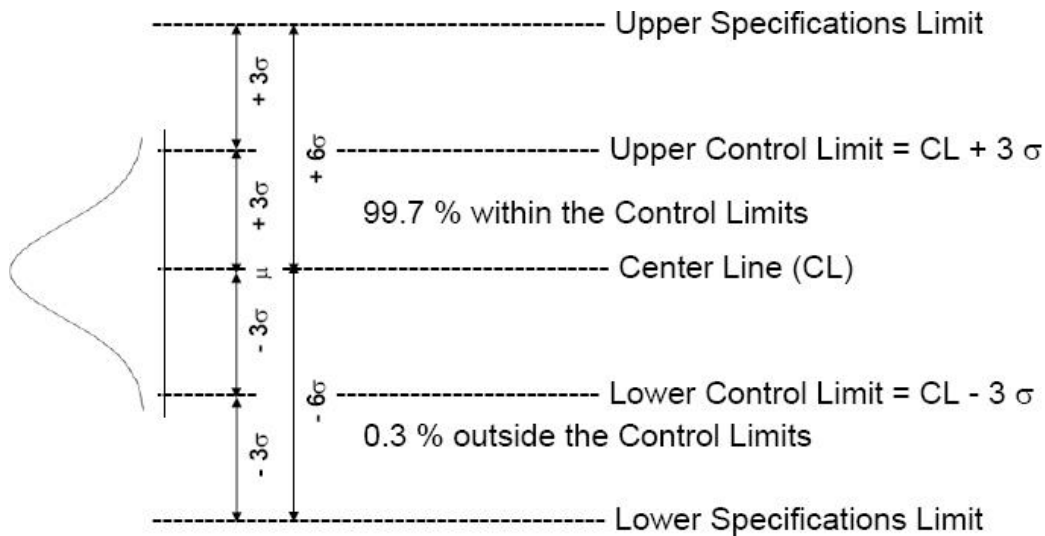
Prema Anbariju, metoda upravljanja Six Sigma može se sažeti na sljedeći način:

Six Sigma = TQM (ili CQI) + alati za analizu podataka + jači fokus na klijenta + upravljanje projektima + financijski rezultati.

Dr. Walter A. Shewhart razvio je shemu kontrole kvalitete koja pruža uvid u proces tijekom vremena. Promatranja karakteristika koje se zanimaju prikazana su na grafikonu niže. Središnja



linija (CL) grafikona predstavlja srednju vrijednost, gornja kontrolna granica (UCL) postavljena je za tri standardna odstupanja iznad srednje vrijednosti, a donja kontrolna granica (LCL) postavljena je tri standardna odstupanja ispod srednje vrijednosti. Te se vrijednosti izračunavaju iz promatranja na samom procesu (slika 2).



Slika 2. Grafički prikaz kontrole kvalitete.

Izvor: Anbari, 25. svibanj 2003. *Project Management Institute, Inc.* Preuzeto 6. svibanj 2020. iz Strategic implementation of six sigma and project management: <https://www.pmi.org/learning/library/strategic-implementation-six-sigma-project-management-7740>

Teorija grafikona kontrole kvalitete pretpostavlja da podatci slijede normalnu distribuciju koju je razvio njemački matematičar Carl Friedrich Gauss (1777. - 1855.), koja određuje da bi oko 99,7% promatranja u procesu bilo unutar tri standardne devijacije (Three Sigma) u svakom smjeru od sredine. Ako podaci nisu normalni, svaki se put može napraviti nekoliko opažanja (recimo 4 ili 5), a njihova sredina se crta na grafikonu. Sredstva uzorka obično se raspodjeljuju na temelju središnjeg graničnog teorema.

Kad je proces u statističkoj kontroli, kaže se da je stabilan, predvidljiv, dosljedan ili kontroliran. U ovom će slučaju oko 99,7% iscertanih točaka će biti unutar kontrolnih granica. Preostalih 0,3% iscertanih točaka bit će izvan kontrolnih granica: 0,15% iznad UCL i 0,15% ispod LCL. Shema kontrole kvalitete omogućava uvid u razliku između uobičajene varijacije uzroka i posebne varijacije uzroka.

- Promjena uobičajenog uzroka navedena je kada sve iscertane točke padnu unutar kontrolnih granica, bez trendova, ciklusa ili posebnih obrazaca. To je uzrokovano cjelokupnim sustavom, uključujući planiranje, dizajn, odabir i održavanje opreme, odabir i obuku ljudskih resursa itd. Naziva se i sistemska, slučajna ili normalna varijacija.
- Promjena posebnog uzroka (ili dodjeljivanja) naznačena je kada nacrtana točka ili točke padaju izvan kontrolnih granica ili kada sve crtane točke padaju unutar kontrolnih granica, ali imaju trendove, staze, cikluse i / ili posebne obrasce. Označava stanje različito od načina na koji sustav ili postupak normalno funkcionira, a uzrokovano je uzrocima izvan sustava, uključujući ljudske pogreške, nesreće, kvar opreme itd.

Deming je popularizirao upotrebu statističke kontrole kvalitete i uvelike utjecao na japansko i američko upravljanje kvalitetom i konkurentski položaj. Među mnogim važnim doprinosima Deming je istaknuo da je menadžment u konačnici odgovoran za kvalitetu. Istaknuo je da uprava dizajnira sustav i da ga ima ovlasti mijenjati. Stoga je menadžment odgovoran za uobičajene varijacije uzroka. Pojedinačni radnik odgovoran je samo za posebnu promjenu uzroka.

Kontrolna shema ukazuje da li je postupak predvidiv ili ne. Međutim, to ne znači da li je postupak adekvatan ili sposoban udovoljiti zahtjevima korisnika. Važno je prepoznati i učinkovito rješavati čimbenike koji su kritični za kvalitetu i probleme koji su od presudnog značaja za klijenta. Taguchi naglasio je važnost smanjenja varijacija i naglasio važnost da se izlaz procesa što više približi željenom cilju. Određeni zahtjevi klijenata mogu biti navedeni u obliku ciljane vrijednosti, gornjeg ograničenja specifikacija i nižeg ograničenja specifikacija, koji predstavljaju klijenta.

Konvencija sa Six Sigma prakse omogućava  $\pm 1,5$  standardnih odstupanja, ostavljajući 4,5 standardnih odstupanja između srednje vrijednosti procesa i najbližeg ograničenja, i rezultirajući maksimalno 3,4 neispravnih dijelova na milijun. Konvencija također ukazuje da je maksimalno 3,4 nedostatka na milijun mogućnosti. Dakle, kada proces generira ne više od 3,4 nedostatka na milijun mogućnosti, postiže se Six Sigma.

Strateški pristup kreiranju organizacijske strategije je i SWOT analiza (engl. *strengths, weaknesses, opportunities and threats*) ili slična metoda. SWOT analizom se razmatraju sadašnje i buduće snage, slabosti, prilike i prijetnje. SWOT analizom se uz navedeno razmatra utjecaj vanjske i unutarnje okoline na tvrtku i njezine međuovisnosti.

*Snage* se ističu u području u kojem se ostvaruje uspjeh i razlikuje se u odnosu na konkurenciju. Prilikom traženja snaga potrebno je naći odgovore na pitanja: Koje su jake strane usluga koje tvrtka pruža? Jesu li prednosti koje tvrtka ima u odnosu na konkurenciju iskorištene? Kakav je ugled i tržišni udio tvrtke? Jesu li zaposlenici stručni i motivirani i kakva je kvaliteta usluga koje nude?

*Slabosti* se otkrivaju u području koje je suprotno snagama. Za identificiranje slabosti potrebno je pronaći odgovore na pitanja: Koji su nedostaci usluga koje tvrtka pruža? U čemu je tvrtka slabija od konkurencije? Jesu li zaposlenici dovoljno stručni i motivirani?

Na *prilike* utječe vanjska okolina u kojoj tvrtka djeluje. Kod identifikacije prilika je potrebno uzeti u obzir samo one u kojima tvrtka može realizirati svoje snage i slabosti. Potrebno je naći odgovor na pitanje: Koji vanjski čimbenici mogu biti iskorišteni ako se ukaže prilika?

Prijetnje se odnose na smanjenje tržišnog udjela i prihoda, povećanje troškova, pa i opstanak na tržištu. Potrebno je dobiti odgovor na pitanje: Koji vanjski čimbenici mogu biti prijetnja u smanjivanju udjela na tržištu, a koji mogu rezultirati ugrožavanjem postojanja tvrtke?

Cilj analize u svrhu izrade strategije je slabosti pretvoriti u snage a prijetnje u prilike, odnosno minimalizirati slabosti a povećati snagu tvrtke te iskoristiti prilike i smanjiti prijetnje.

Nakon što se identificiraju snage, prijetnje, slabosti i prilike postoje temelji za definiranje organizacijskih procesa, organizacijske strukture kao i ključnih dionika u provedbi strategije i kulture.

### **2.1.1. Organizacijski procesi**

Organizacijski procesi su posljedica poslovnih procesa odnosno načina na koji organizacija funkcionira. Sama riječ proces dolazi od latinske riječi 'processus' što znači 'ići prema naprijed'. (Sikavica & Hernaus, 2011)

Proces je niz ishoda, aktivnosti i zadataka potrebnih za postizanje rezultata. Ključno je postaviti ograničenja na opće i apstraktne organizacijske procese radi pružanja smjernica, a sve u svrhu osiguravanja kvalitete proizvoda koji se rade.

Poslovnim procesom mora biti identificiran skup instanci potrebnih za isporuku svakog elementa, te svi ishodi, aktivnosti, zadaci i rezultati povezani s pojedinom instancom, odnosno proces predstavlja niz aktivnosti ograničenih svojim početkom i krajem pri čemu svaka aktivnost ima definirane *inpute* i *outpute*.

Ovisno o perspektivi, poslovni procesi mogu biti niz aktivnosti čiji je cilj zadovoljiti potrebe klijenta s proizvodima koji imaju određenu cijenu i kvalitetu u određenom vremenskom razdoblju. (Bosilj Vukšić & Kovačić, 2004)

Svaka organizacija ima potrebu upravljati svojim poslovnim procesima, ali poslovni procesi općenito prelaze granice definirane organizacijskom strukturom aktivirajući resurse unutar većeg broja dijelova organizacije.

Porter je procese razdvojio na jezgrene i podupiruće.

- Jezgreni procesi – oni koji stvaraju vrijednosti, proizvodnju i usluge (operativni procesi)
- Podupirući – oni koji omogućuju izvršavanje jezgrenih procesa (nabava, ljudski resursi, infrastruktura).

Prema drugim autorima, u definiranoj raščlambi, nedostaju procesi upravljanja. Upravljački procesi imaju strateško značenje za organizaciju, te uključuju strateško i korporativno upravljanje.

Danas većina poduzeća primjenjuje hijerarhijske ili integrirane organizacijske procese:

- Hijerarhijski organizacijski procesi – tradicionalni način organizacija na koji funkcionira većina poduzeća. U ovakvom organizacijskom procesu ima više nivoa razina podređenosti i tijek rada je fragmentiran.
- Integrirani organizacijski procesi – u organizacijskom procesu integracijskog upravljanja odnosi su dinamičniji, timski rad se vrednuje, zaposlenici su svestraniji umjesto da se specijaliziraju samo za jednu aktivnost.

#### 2.1.1.1. Hijerarhijski organizacijski procesi

Hijerarhija je način strukturiranja organizacije koristeći različite razine upravljanja i vertikalnu vezu ili lanac zapovijedanja između nadređenih i podređenih razina organizacije. Više razine kontroliraju niže razine hijerarhije. Organizacijska hijerarhija se može smatrati piramidom pri

čemu je najviša razina autoriteta na vrhu piramide i upravljanje polazi s te najviše razine na sljedeću gdje se nastavlja kretati prema dolje dok ne dosegne razinu na kojoj se aktivnost treba izvršiti. Informacije u ovakvoj organizaciji teku vertikalno kroz svaku razinu dok ne dođu do najviše razine. Nakon što se sve informacije prime i procjene, odluka se donosi na najvišoj razini i kreće se kroz razine hijerarhije sve dok ne dođe do razine na kojoj se odluka provodi. U ovakvoj organizacijskoj hijerarhiji najčešće najviša razina koordinira sve aktivnosti i komunikaciju različitih dijelova organizacije. To je organizacija u kojoj su mogućnosti i odgovornosti jasno određene i dodijeljene svakom pojedincu u skladu s njegovom ulogom odnosno položajem u hijerarhiji. Linija u kojoj se zadaju naredbe i donose odluke koje slijede odozgo prema dolje se naziva zapovijedi lanac. U hijerarhiji zapovjedni lanac znači da primjerice rukovoditelj proizvodnje može biti najviše u hijerarhiji ali ne može zadati zadatak osobi koja radi u marketingu. Izoliranje svake razine od onih ispod i iznad sprječava da isti posao obavlja više ljudi, što ih čini jakim razinama.

Hijerarhijski organizacijski su postali popularni početkom 20. stoljeća kako su tvrtke postajale sve veće i trebalo je zapovijedati i kontrolirati više zaposlenika i funkcija. U devedesetima i početkom 21. stoljeća globalizacija i povećana tehnologija doveli su do smanjenja radne snage, a onda i takvih organizacija jer takva struktura ostavlja malo prostora za fleksibilnosti i inicijativu.

Postupak donošenja odluka je obično formalan i teče odozgo prema dolje što stvara visoku organizacijsku strukturu u kojoj svaka razina ima jasne linije odgovornosti i kontrole. Kako organizacija raste, tako se povećava broj razina i sama struktura raste. Obično ova struktura ima na vrhu direktora kojeg slijede viši rukovoditelji, zatim srednji i u konačnici zaposlenici. Uloge zaposlenika su jasno definirane unutar organizacije, kao i priroda njihova odnosa s drugim zaposlenicima.

U hijerarhiji su jasno definirani autoritet, odgovornost i funkcija posla, kao i put do napredovanja. Komunikacija je jasna jer putuje izravno od vrha do dna tako da svi točno znaju koje su mu dužnosti. Hijerarhije organiziraju ljude u odjele i timove koji vode timskom radu i motivaciji. Budući da odluke putuju odozgo prema dolje, hijerarhije polako reagiraju na nove informacije i promjene te imaju birokratski proces donošenja odluka. Odjeli su tako više usmjereni na vlastite ciljeve od ciljeva tvrtke što može dovesti do suparništva među odjelima.

Prednosti hijerarhijske organizacije su:

- Jasne linije ovlaštenja i izvještavanja unutar tvrtke,
- Jasnije razumijevanje uloga i odgovornosti zaposlenika,
- Jasna odgovornost za aktivnosti ili odluke na različitim nivoima upravljanja,
- Jasan karijerni put što može motivirati zaposlenike,
- Mogućnost specijalizacije i razvoja stručnosti zaposlenika u svom području,
- Nadzor zaposlenika kroz uski raspon upravljačke kontrole,
- Kultura odanosti prema timovima, odjelima i organizaciji.

Nedostatci hijerarhijske organizacije su:

- Komplicirani zapovjedni lanac koji može usporiti donošenje odluka,
- Nedosljednosti u upravljanju na različitim razinama,
- Kašnjenje u komunikaciji okomito kroz razine i vodoravno između timova,
- Manja fleksibilnost za prilagođavanje i reagiranje na pritiske okoline i tržišta,
- Isključenje zaposlenika od najviše razine upravljanja,
- Nedostatak autonomije može uzrokovati zatezanje u odnosu zaposlenika i rukovoditelja,
- Poteškoće u suradnji izvan timskog silosa ili u rješavanju timskih rivalstava,
- Znatna količina korporativnih troškova za podršku mnogo slojeva upravljanja.

#### 2.1.1.2. Integrirani organizacijski procesi

Integrirani organizacijski procesi se primjenjuju kada se unutarnji i vanjski čimbenici tvrtke uspješno sinkroniziraju. Svaka tvrtka neovisno o svojoj veličini ima određene unutarnje karakteristike poput stila upravljanja sustava, organizacijske strukture, strategije, zaposlenika i organizacijske kulture. Vanjske karakteristike uključuju misiju ili poslovni model tvrtke, ulaz i izlaz, ekonomiju, tehnologiju, političke faktore, socijalne faktore i dionike. Prepoznavanje stupnja organizacijske integracije način je procjene uspjeha tvrtke i otkrivanja načina za poboljšanje. Politika, propisi, sociokulturni trendovi također utječu na okruženje u kojem tvrtka djeluje.

Integrirani organizacijski model je onaj koji reagira na vanjske promjene. Jedan od načina funkcioniranja integriranog organizacijskog modela je naglašavanje kontinuiranog rasta unutarnjih znanja i vještina kako bi oni bili u toku s promjenjivim vanjskim silama. Tvrtka koja stalno

istražuje i razvija nove načine za proizvodnju integrira svoju organizaciju s vanjskim čimbenicima koji utječu na njen poslovni uspjeh.

Da bi tvrtka postigla organizacijsku integraciju, mora uskladiti svoju strategiju, kulturu, vještine zaposlenika, tehnologiju, strukturu i način upravljanja s ciljem poslovnog uspjeha na održiv način. Usklađivanje uključuje osiguravanje da svaki odjel i zaposlenik razumiju strateški smjer tvrtke. Također uključuje i educiranje dionika zašto tvrtka troši novac na određene projekte i zašto troškovi za svoje proizvode ili usluge rastu, a to uključuje obuku zaposlenika, korištenja odnosa s javnošću za edukaciju dionika i održavanje komunikacijskih i verifikacijskih sustava. Ako samo jedan sektor upravljanja, proizvodnje ili marketinga nije u skladu s organizacijskom strategijom, tada tvrtka nije integrirana.

Veličina tvrtke ne ovisi o organizacijskoj integraciji, važno je kako ona reagira na ono što se događa izvan nje. Suština integrirane organizacije je okupljanje radi zajedničkog cilja.

Integracija različitih područja tvrtke se odnosi na to kako međusobno koordiniraju svoje poslove. Integrirana tvrtka ima snažne odnose između timova i odjela pri čemu svaki odjel djeluje u skladu s pravilima i strategijama. Tvrtka koja ima integracijsko upravljanje djeluje na način da najviši rukovoditelj odnosno Uprava definira strukturu svakog odjela a ne omogućava pojedinim odjelima da postavljaju vlastiti dnevni plan. Od zaposlenika se može očekivati da sudjeluju u grupnim aktivnostima kako bi se usadio integrirani osjećaj organizacijskog identiteta.

Prednosti integrirane organizacije je usredotočenost različitih odjela na isti cilj, tako je primjerice prodaja usredotočena na donošenje prihoda, računovodstvo na smanjenje troškova a oba prioriteta doprinose povećanju dobiti tvrtke.

Integrirana organizacija utječe i na način komunikacije, tako se primjerice prodaja koristi telefonskim komunikacijama, proizvodnja se koristi neformalnim kanalima za tekstualnu razmjenu informacija, marketing može upotrebljavati formalni jezik tijekom komunikacije no kao odjeli moraju raditi zajedno i tada je potrebno razviti integriranu strategiju komunikacije kako bi postigli svoje ciljeve.

U načinu upravljanja se razlikuje vertikalna i horizontalna integrirana organizacija.

Vertikalna integrirana organizacija je ona kojom se jednim proizvodom kontrolira razvoj proizvoda. Ovakav način omogućuje tvrtki da dizajnira i proizvede komponente, podsustave i sklop konačnog proizvoda prije nego ga proda.

U horizontalnoj integraciji je fokus na jednom aspektu vrijednosti koji integrira sve ponude proizvoda u tom lancu. Na horizontalno integrirane tvrtke utječe položaj na tržištu i mreža dobavljača ili klijenata, radi čega tvrtka postane spoj razvijajuće mreže i otvorenih inovacija. Dobavljači ili klijenti daju ideje čime tvrtka povećava broj ideja koje se mogu iskoristiti u komercijalne svrhe čime se mogu smanjiti troškovi istraživanja i razvoja.

Integrirana organizacija je ona kojoj se glavni cilj postiže interakcijom nekoliko odjela, od koji svaki ima niže ciljeve a sve je povezano u jasnom zapovjednom lancu.

Da bi organizacija bila integrirana, najvažnije je zadovoljiti određeni stupanj homogenosti u socijalno-ekonomskim uvjetima, inače je složenost upravljanja takva da su prilike za neuspjeh previsoke.

Budući da integrirana organizacija može duplicirati funkcije koje postoje, potrebno je posebnu pozornost obratiti na analizu rizika preklapanja bilo koje funkcije i aktivnosti.

Integrirane organizacije mogu biti dobar način za rješavanje problema koordinacije na najvišim razinama, ali da bi to mogle moraju biti dobro organizirane i opremljene kompetentnim zaposlenicima i dovoljnim financijskim sredstvima za uspješno izvršavanje svojih odgovornosti. To podrazumijeva da mora postojati središnja uprava koja može pružiti tehničku i financijsku potporu na razini projekta i da mora biti spremna delegirati značajne ovlasti i autonomiju pojedinim timovima projekta. u protivnom će postajati trajni sukob među timovima nadležnima za projekt i drugim odjelima.

Integrirane organizacije stavljaju sve prakse unutarnjeg upravljanja u jedinstveni sustav, ali ne kao zasebnih komponenti i moraju postojati poveznice između procesa.

Integrirana organizacija je ona koja integrira sve komponente poslovanja u jedan koherentan (povezan) sustav s ciljem omogućavanja ispunjavanja svoje svrhe i misije.

Prednosti integrirane organizacije su:

- Usavršavanje interne i eksterne komunikacije,

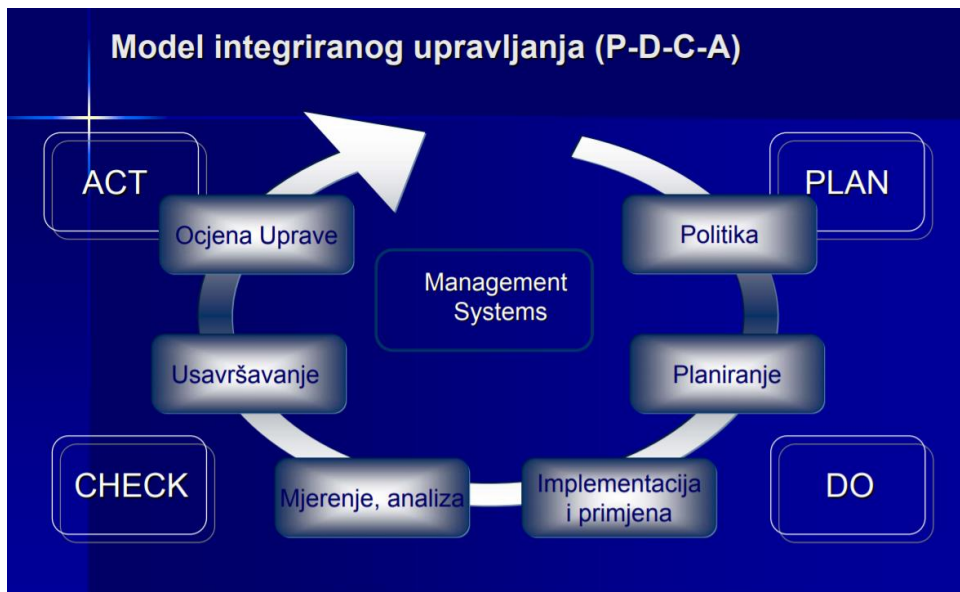


- Smanjivanje rizika,
- Otkrivanje oprečnih ciljeva,
- Identificiranje i racionaliziranje oprečnih odgovornosti i odnosa,
- Postizanje strukturalne ravnoteže autoriteta i ovlasti,
- Fokusiranje na poslovne ciljeve,
- Formaliziranje neformalne organizacije,
- Harmonizacija i optimizacija prakse,
- Razvoj zaposlenika.

Integriranu organizaciju je najbolje prikazati PDCA metodom koja se temelji na primijenjenom procesnom pristupu i činjenici da se s identificiranim poslovnim procesima poduzimaju sljedeće radnje:

- P (engl. *Plan*) – planiranje i uspostava ciljeva i procesa nužnih za ostvarivanje rezultata u skladu sa zahtjevima klijenta i politikom organizacije;
- D (engl. *Do*) – primjena tih procesa;
- C (engl. *Check*) – nadzor i mjerenje procesa proizvoda s obzirom na postavljenu politiku, ciljeve i zahtjeve;
- A (engl. *Act*) – poduzimanje radnji za daljnje poboljšanje procesa.

Prikaz funkcioniranja modela PDCA pokazan je sljedećom slikom (slika 3).

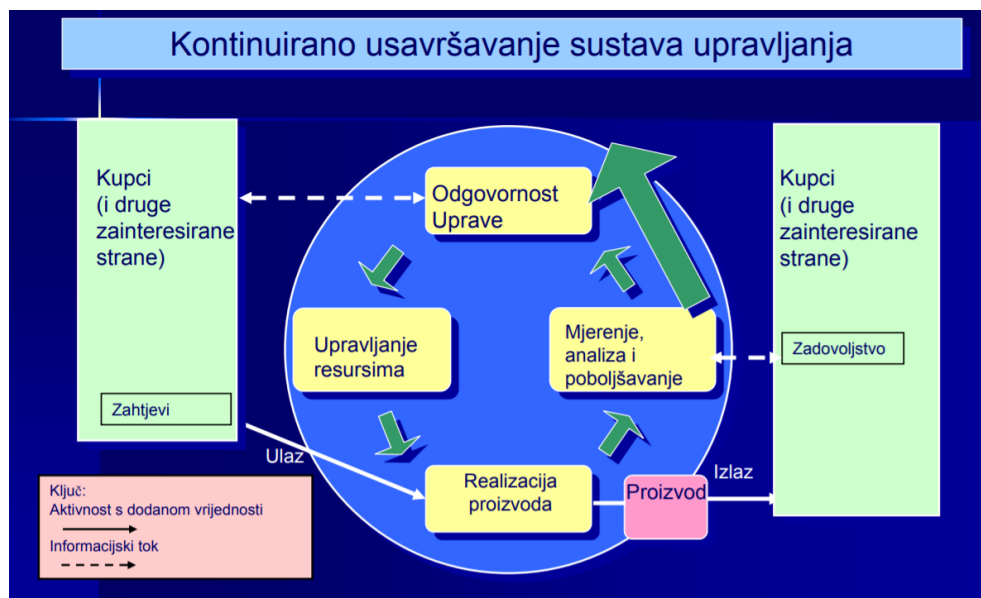


Slika 3. Prikaz integranog modela upravljanja.

Izvor: Švigir, Z. lipanj 2008. *Integrirani sustav upravljanja*. Dohvaćeno iz Hrvatska udruga Oracle korisnika:

[https://www.hroug.hr/content/download/3274/57845/file/210\\_Švigir%20Integrirani%20sustavi%20upravljanja.pdf](https://www.hroug.hr/content/download/3274/57845/file/210_Švigir%20Integrirani%20sustavi%20upravljanja.pdf)

Integrirana organizacija zahtjeva konstantno usavršavanje sustava upravljanja organizacije, što najbolje prikazuje sljedeća slika (slika 4).



Slika 4. Prikaz kontinuiranog usavršavanja sustava upravljanja.

**Izvor:** Švigir, lipanj 2008. *Integrirani sustav upravljanja*. Dohvaćeno iz Hrvatska udruga Oracle korisnika: [https://www.hroug.hr/content/download/3274/57845/file/210 Švigir%20Integrirani%20sustavi%20upravljanja.pdf](https://www.hroug.hr/content/download/3274/57845/file/210_Svigir%20Integrirani%20sustavi%20upravljanja.pdf)

S obzirom na povećanje konkurentnosti tržišta i sve veću potrebu za uštedom vremena, smanjenjem troškova i povećanjem produktivnosti, hijerarhijska organizacija se sve češće zamjenjuje s integracijskom.

Primjenom integracijskom načina upravljanja, u fokusu tvrtke je orijentiranost na klijenta, vizija organizacije postaje šira i shvaća više od proizvoda ili usluge, kako su napravljeni i počinje razmišljati o poboljšanju poslovnih procesa. Na ovaj način, tvrtka može klijentu ponuditi proizvod ili uslugu s više dodatne vrijednosti, na brži i jeftiniji način.

### **2.1.2. Organizacijska struktura**

Organizacijska struktura je sustav odnosa među ljudima uspostavljen radi izvršavanja organizacijskih zadataka. (Žugaj, Šehanović, & Cingula, 2004)

Drugim riječima, organizacijska struktura je sustav koji opisuje kako se određene aktivnosti odrađuju u svrhu postizanja ciljeva organizacije, a aktivnosti mogu uključivati pravila, uloge i odgovornosti.

Postoje brojne i različite definicije organizacijske strukture. Jednu od najsveobuhvatnijih definicija organizacijske strukture daje Novak kojem je organizacijska struktura sveobuhvatnost veza i odnosa između svih sudionika proizvodnje, kao i sveobuhvatnost veza i odnosa unutar pojedinog sudionika proizvodnje odnosno poslovanja. (Sikavica & Novak, 1999)

Obzirom na veze i odnose među dionicima, organizacijska struktura ima sljedeće elemente:

- Sredstva i prostor za proizvodnju,
- Ljudski potencijali,
- Aktivnosti potrebne za proizvodnju,
- Unutarnji odnosi,
- Vremenski redoslijed izvršavanja aktivnosti. (Žugaj, Šehanović, & Cingula, 1999)

Sredstva za proizvodnju su se počela ubrajati u elemente organizacijske strukture tek u novije vrijeme obzirom da se vrlo brzo mijenjaju i njihovim uvođenjem i korištenjem nastaju mnoge promjene u organizaciji što je uzrok sve veće prisutnosti digitalizacije poslovanja. Na taj način su sredstva za proizvodnju prešla iz tehničke komponente u element organizacijske strukture. (Žugaj, Šehanović, & Cingula, 1999)

Uspostavom organizacijske strukture omogućava se tvrtkama veći fokus na određene aktivnosti, tako da sve tvrtke koriste organizacijsku strukturu neovisno o svojoj veličini, obliku i djelatnosti.

Uspješna organizacijska struktura definira posao svakog zaposlenika i način kako se on uklapa u cjelokupni sustav. Drugim riječima, u organizacijskoj strukturi je definirano tko što radi, kako bi tvrtka ostvarila svoje ciljeve.

Organizacijsko strukturiranje se najčešće prikaže vizualno u obliku grafikona ili dijagrama, poput piramide gdje se najmoćniji članovi organizacije nalaze na vrhu dok se oni s najmanjom moći nalaze na dnu piramide.

Nepostojanje formalne organizacijske strukture može prouzrokovati poteškoće za tvrtku, kao što je primjerice neizvjesnost odgovornosti za određenu aktivnost.

Postojanje strukture pomaže u učinkovitosti i pruža jasne odgovornosti na svakom nivou, a to znači da svi mogu biti produktivniji jer su na taj način više usredotočeni na aktivnosti čime se štedi energija i vrijeme.

Prema konceptu upravljanja, organizacije se dijele na:

- Centralizirana – vrsta organizacije kojom se upravljanje aktivnostima ili čitavom tvrtkom usredotočuje na vrh hijerarhijski definirane organizacijske strukture, s tim da svatko ima točno definirane zadatke pa su niže razine upravljanja podređene višima, a više najvišima.
- Decentralizirana – vrsta organizacije kojom se upravljanje prenosi s centralnih razina na niže razine. Tada niže razine imaju veću ili manju samostalnosti u obavljanju aktivnosti. (Sikavica & Novak, 1999)

Većina tvrtki su organizacijski strukturirane s centraliziranim upravljanjem i definiranim rukovodećim lancem, hijerarhijom podređenih i nadređenih.

Moderna vremena donose promjene u organizacijskoj strukturi odnosno dolazi do porasta decentraliziranih organizacijskih struktura, što je dosta izraženo u tehnološkim *startup*-ovima. Na taj način je tvrtkama omogućeno da budu brze, fleksibilne i prilagodljive pri čemu svaki zaposlenik ima visoku razinu odgovornosti.

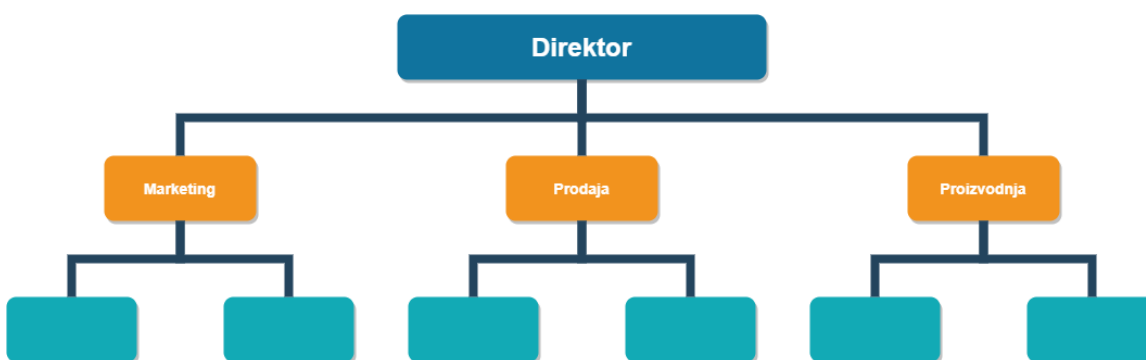
Prema načinu podjele rada unutar tvrtke, osnovni tradicionalni organizacijski oblici se dijele na:

- Funkcijske,
- Divizijske.

Ranih šezdesetih godina razvijaju se organske strukture, također poznate kao adaptivne strukture: projektna i matrična organizacijska struktura. U novije vrijeme pojavljuju se nove vrste organizacijskih struktura: T-oblik organizacije, mrežna organizacija, virtualna organizacija, timska organizacija, ameba organizacija, klaster ili fraktalna organizacija, izvrnuta organizacija, itd. (Štimac, 2017)

#### 2.1.2.1. Funkcijska organizacijska struktura

Funkcijska organizacijska struktura je najčešća vrsta organizacijske strukture (slika 5). Često se naziva i birokratska organizacijska struktura i dijeli tvrtku na temelju specijalizacije radne snage. Najčešća je podjela tvrtke na jedinice koji se sastoje od marketinga, prodaje i proizvodnje.



Slika 5. Prikaz funkcijske organizacijske strukture te način funkcioniranja rada pojedinih jedinica.

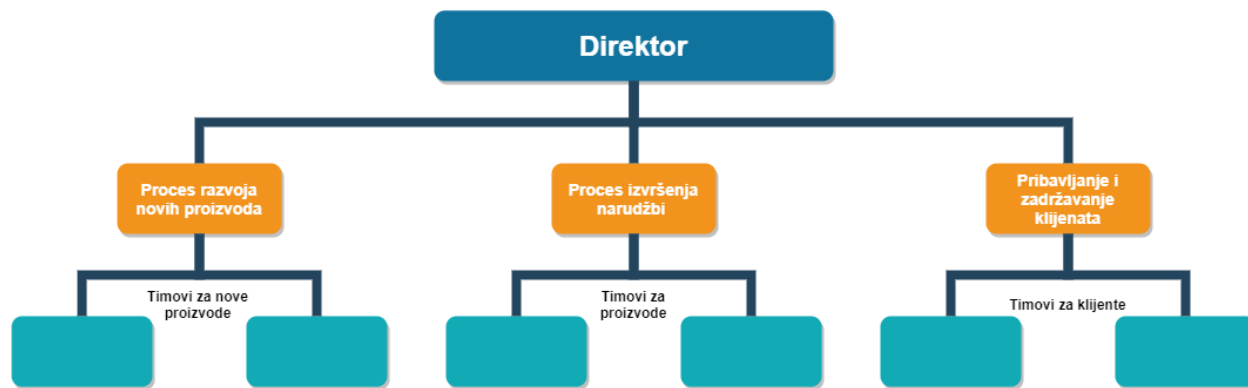
Izvor: samostalna izrada autora.

Funkcijska struktura omogućuje visok stupanj specijalizacije zaposlenika i lako se može prilagoditi rastu tvrtke. Također je mehaničke naravi, može spriječiti rast zaposlenika tako da se postavljaju u jedinice temeljene na vještinama koje imaju. Na taj način se zaposlenicima omogućava da dublje uđu u područje specijalizacije.

#### 2.1.2.2. Procesna organizacijska struktura

Procesna organizacijska struktura je u uskoj vezi s funkcijskom strukturom iz perspektive da je osnova formiranja jedinica ista ili slična, odnosno procesi se mogu smatrati pod funkcijama. Razlika je u pristupu, radi li se o funkciji ili procesu. (Sikavica & Novak, 1999)

Organizacijske jedinice se formiraju prema tijeku radnog ili poslovnog procesa, umjesto poslovne funkcije (slika 6).



Slika 6. Prikaz procesne organizacijske strukture te na koji način funkcionira rad pojedinih jedinica.

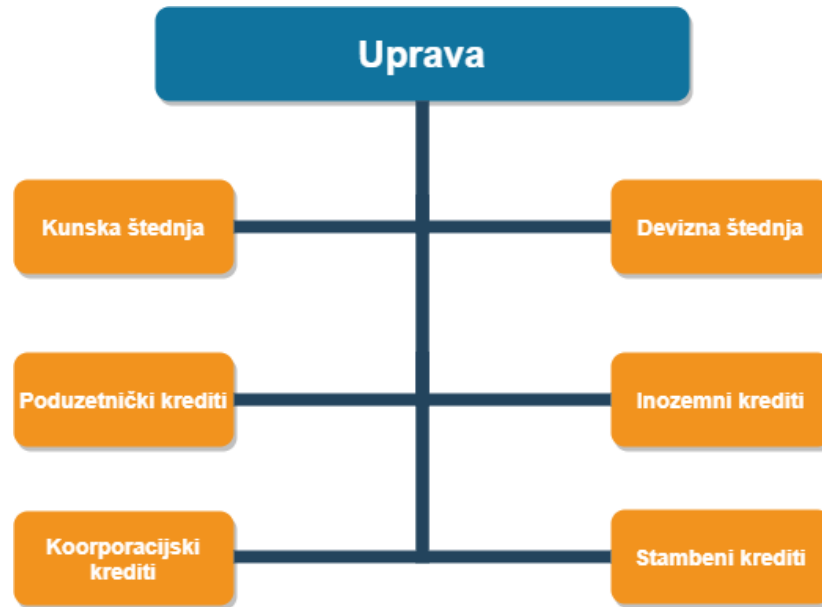
Izvor: samostalna izrada autora.

Procesna organizacijska struktura često zamjenjuje funkcijsku organizacijsku strukturu iako u praksi to često ne bude pravilo nego se unutar funkcijske organizacije formiraju procesni timovi.

### 2.1.2.3. Divizijska organizacijska struktura

Divizijska organizacijska struktura se najčešće pojavljuje u velikim tvrtkama s mnogo poslovnih jedinica. Tvrtka koja koristi ovu metodu strukturiranja formira svoje timove na temelju svojih proizvoda ili projekata koji zadovoljavaju potrebe određenog tipa klijenata (slika 7).

Ovakva podjela rada osigurava da zaposlenici koji proizvode slične proizvode mogu postići veću učinkovitost i veću proizvodnju.



Slika 7. Prikaz divizijske organizacijske strukture u banci prema klijentima.

Izvor: izrada autora prema Žugaj, Šehanović, & Cingula, 1999.

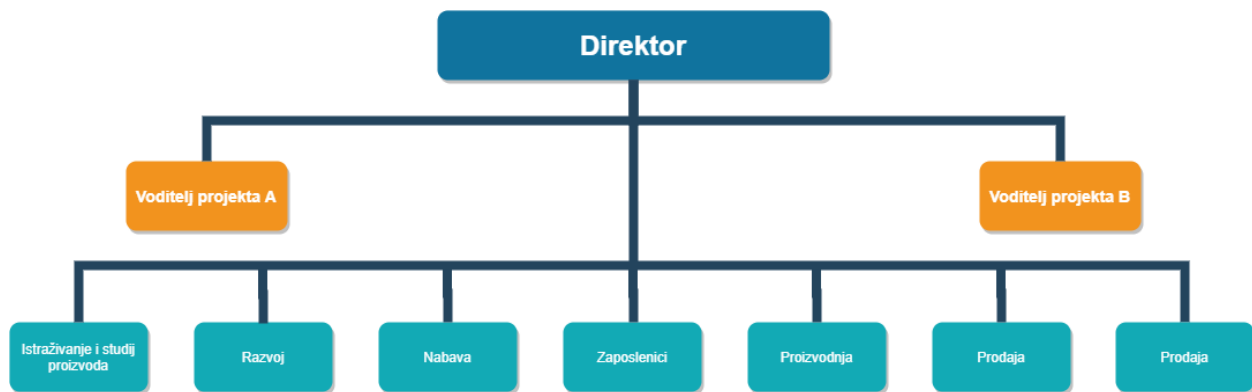
Grupiranje jedinica u tvrtki često se obavlja na temelju klijenata što znači da se skupinama klijenata pruži kvalitetnija usluga. Skupine klijenata mogu biti primjerice korisnici kredita, studenti, turisti, industrija i sl. (Žugaj, Šehanović, & Cingula, 1999)

### 2.1.2.4. Projektna organizacijska struktura

Projektna organizacijska struktura je organizirana prema određenoj vrsti proizvoda odnosno realizaciji određenog projekta pri čemu se u tu jedinicu grupiraju zaposlenici koji su najprikladniji

za izvršavanje projekta uz vremenska, finansijska i funkcionalna ograničenja, te uz određeni nivo kvalitete.

Projektna organizacijska struktura je dodatak nekoj od organizacijskih struktura koje su implementirane u tvrtku. Po završetku projekta, projektni tim se raspušta i vraća u matičnu organizacijsku jedinicu (slika 8).



Slika 8. Prikaz individualne projektne organizacije.

Izvor: izrada autora prema Sikavica & Novak, 1999.

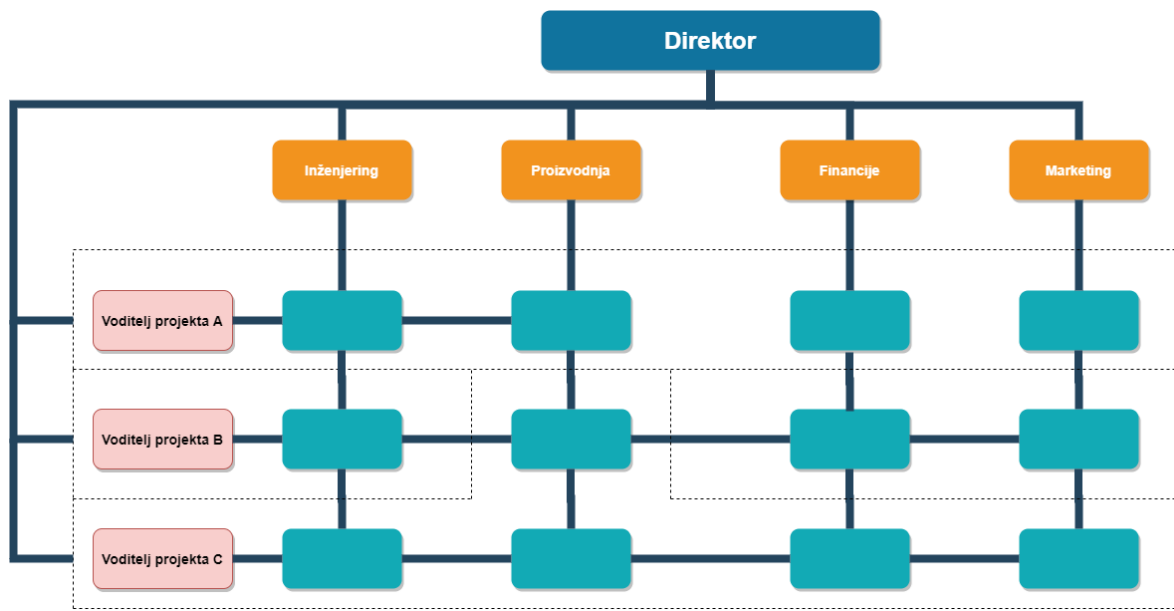
Prednost ovakve vrste strukture je u tome što može stvoriti potpuno odvojene procese od ostalih linija proizvoda unutar tvrtke.

#### 2.1.2.5. Matrična organizacijska struktura

Matrična organizacijska struktura sadrži zaposlenike različitih nadređenih i organizacijskih jedinica pri čemu se razina izvještavanja odvija horizontalno i vertikalno. Zaposlenici mogu biti dio funkcijske skupine, ali mogu i služiti jedinici koja podržava razvoj novog proizvoda. Ova vrsta strukture može imati članove različitih jedinica koje rade zajedno na razvoju nove linije proizvoda.

Prikaz matrične organizacije pokazan je sljedećom slikom (slika 9).





Slika 9. Prikaz matrične organizacijske strukture.

Izvor: izrada autora prema Žugaj, Šehanović, & Cingula, 1999.

Prednost matrične organizacijske strukture je u tome što zaposlenici imaju odgovornost ne samo za svoju organizacijsku jedinicu nego i za druge projekte. Izazov s ovom vrstom organizacijske strukture predstavlja kada zaposlenici dobiju upute od dva različita rukovoditelja i onda trebaju prioritetizirati aktivnosti.

Praksa je pokazala da ovakva organizacija daje dobre rezultate na projektima koji traju kratko jer su resursi bolje iskorišteni i stručnjaci su kvalitetnije zaposleni. (Žugaj, Šehanović, & Cingula, 1999)

#### 2.1.2.6. Flat organizacijska struktura

Flat organizacijska struktura je potpuno suprotna prethodno opisanim strukturama koja potpuno eliminira sustav upravljanja 'odozgo'. Upravljanje je decentralizirano na način da 'ne postoji rukovoditelj'. Svaki zaposlenik je rukovoditelj sam sebi i na taj način je uklonjena birokracija te je poboljšana izravna komunikacija. Flat organizacijska struktura je ekvivalent hijerarhiji i pruža zaposlenicima potpunu autonomiju.

Prednost ovakve organizacijske strukture je primjerice ako zaposlenik ima ideju i ne mora se probijati kroz sve razine upravljanja da bi ideju prezentirao ključnoj osobi koja donosi odluke, kao i velika brzina u implementaciji.

Tvrtke koje implementiraju ovu vrstu strukture obično služe za privremene projekte, te se ova vrsta organizacijske strukture najčešće koristi među *startup*-ovima.

### **2.1.3. Uloge u provedbi strategije i kulture**

Da bi se oblikovala i implementirala strategija i kultura u tvrtki, ljudski potencijali predstavljaju osnovu u provedbi strategije i kulture. Obzirom na tendenciju rasta tvrtki i učestalost promjena na tržištu, potreba za učinkovitim strateškim liderima koji mogu formulirati i izvršavati poslovnu strategiju danas se smatra kritičnim za opstanak a potom i za rast.

U odnosu na operativne lidere čija je primarna uloga upravljanje svakodnevnim poslovanjem, strateški lideri su orijentirani na dugoročne poslovne rezultate kao što su povećanje profitabilnosti, povećanje tržišnog udjela, provedbe promjena i stvaranje strateških saveza koji će pomoći ostvarenju poslovnih ciljeva.

Na temelju velikog iskustva u procjeni, razvoju i treningu lidera, *Development Dimensions International* (u nastavku, skraćeno: DDI) je identificirao devet uloga koje identificiraju strateško vodstvo. Devet uloga koje je definirao DDI je temeljeno na više od 30 godina istraživanja i prakse u području procjene.

Te uloge opisuju najvažnije funkcije koje strateški lideri trebaju imati:

- *Navigator* – jasno i brzo rješava složena ključna pitanja, probleme i prilike i pretvara ih u aktivnosti,
- *Strategist* – razvija dugoročne aktivnosti i ciljeve za usklađivanje s vizijom tvrtke,
- *Entrepreneur* – identificira i iskorištava prilike za nove proizvode, usluge i tržište,
- *Mobilizer* – aktivno gradi i usklađuje dionike, sposobnosti i resurse za postizanje složenih ciljeva,
- *Talent advocate* – zadržava i razvija talent kako bi zadovoljio poslovne potrebe na pravom mjestu u pravo vrijeme,
- *Captivator* – gradi strast i predanost zajedničkom cilju,

- *Global thinker* – integrira informacije iz različitih izvora kako bi se osigurala dobra informiranost i raznolikost perspektiva koja se mogu koristiti za optimizaciju realizacije,
- *Change driver* – stvara i provodi promjene i pomaže drugima da prihvate promjene
- *Enterprise guardian* – osigurava vrijednost tvrtke donoseći hrabre odluke.

Analize koje je proveo DDI su uključivale tisuće izvršnih pozicija u organizacijama diljem svijeta kako bi našao zajedničke obrasce strateških lidera. Uz ovu analizu, DDI je provjerio relevantnost uloga s više od sto starijih lidera barem dviju organizacija koje su sudjelovale u programu SLE (*Strategic Leadership Experience*).

U sljedećoj tablici (tablica 1) je prikazana usporedba devet uloga koje je DDI definirao s ostalim *leadership* modelima:

Tablica 1. Prikaz usporedbe DDI devet uloga s ostalim *leadership* modelima.

<b>Development Dimensions International uloge</b>	<b>Covey (F. Hasselbein, 1996)</b>	<b>Belbin (Belbin, 1981)</b>	<b>Gallup (M. Buckingham, 1999)</b>	<b>Mintzberg (Mintzberg, 1973)</b>
<i>Navigator</i>	-	-	<i>Formulation</i>	<i>Disseminator Monitor</i>
<i>Strategist</i>	<i>Pathfinding</i>	-	<i>Strategic Thinking</i>	-
<i>Entrepreneur</i>	-	<i>Plant</i>	<i>Creativity</i>	<i>Entrepreneur</i>
<i>Mobilizer</i>	<i>Aligning</i>	<i>Company Worker, Completer-Finisher</i>	<i>Activator</i>	<i>Liaison</i>
<i>Talent advocate</i>	<i>Empowering</i>	<i>Resource Investigator</i>	-	<i>Leader</i>
<i>Captivator</i>	<i>Empowering, Modeling</i>	-	<i>Stimulator, Persuasion</i>	<i>Spokesperson</i>
<i>Global thinker</i>	-	<i>Chairman</i>	-	-
<i>Change driver</i>	-	<i>Shaper</i>	-	-
<i>Enterprise guardian</i>	-	<i>Monitor-Evaluator</i>	-	<i>Disturbance Handler</i>

Izvor: izrada autora prema (*Appelbaum & Paese, 2001.*)

U većini tvrtki u definiranju i provedbi strategije sudjeluju barem tri razine uloga:

- Direktor – definira strategiju i kulturu, daje viziju i smjer u kojem tvrtka ide;
- Operativni rukovoditelji – implementiraju odnosno provode operativno strategiju i kulturu i prenose istu na zaposlenike;
- Zaposlenici – svojim radom i postupcima provode strategiju i kulturu kroz aktivnosti kojima su usmjereni od strane operativnih rukovoditelja.

Definiranje i provedba strategije i kulture, dijagnosticiranje koji aspekti kulture podržavaju strategiju je najvažnija zadaća glavnog direktora. Jednako važna zadaća je i prenošenje strategije i kulture na operativne rukovoditelje. Direktor mora prvenstveno voditi računa o tome da su rukovoditelji shvatili koja je namjena uspostavljanja strategije i kulture i koliko je važno da se isprepliću odnosno da kultura bude u skladu sa strategijom.

Najbolje tvrtke često koriste i svečane prigode i grupna okupljanja pa prenesu i direktno zaposlenicima organizacijsku strategiju i kulturu i njihovu međuovisnost kako bi se usvojila etičnost i duh visokih performansi pošto je snažna organizacijska kultura temeljena na etičnim načelima i moralnim vrijednostima i kao takva može postati vitalna pokretačka snaga strateškog uspjeha kroz nadahnuće radnika da daju sve od sebe.

S druge strane, operativni rukovoditelji usvajaju ciljeve i planiraju provedbu organizacije korak po korak kroz zadatke i aktivnosti u kojima zaposlenici sudjeluju. Dobro definirana strategija i kultura organizacije može pomoći i u oblikovanju rukovoditelja koji provode strategiju. Rukovoditelji, da bi proveli strategiju i kulturu, prije svega je moraju razumjeti, kao i spoznati kako zaposlenici percipiraju vodstvo. Rukovoditelji moraju i razvijati osobine liderstva, prilagođene jedinstvenoj kulturi u kojoj djeluju kako zaposlenici ne bi izgubili ravnotežu i perspektivu na ciljeve.

Tijekom procesa provedbe strategije i kulture, potrebno je konstantno donositi različite odluke pri čemu je potrebno paziti da kvaliteta odluka mora biti u skladu sa strategijom. To znači da je jako važno da uloge koje provode strategiju imaju iste poglede na unutarnje i vanjsko okruženje, inače se to može negativno reflektirati na zaposlenike.

Organizacijska strategija i kultura su simbol svake tvrtke i igraju važnu ulogu pokretača da tvrtka postane jedinstvena i stvori konkurente prednosti među konkurencijom. Da bi se tvrtka razvila, poboljšala i zaštitila, svaku ulogu u organizaciji treba najbolje odigrati, bilo da se radi o direktoru, operativnim rukovoditeljima ili zaposlenicima. Razvoj i poboljšanje snažne organizacijske strategije i kulture je u cilju uspješnosti tvrtke.

## **2.2. Značaj klijenta u suvremenom poslovanju**

Kroz zadnja dva desetljeća su se promijenili pogledi na značaj klijenta u suvremenom poslovanju. Suvremeno tumačenje koncepta usmjerenosti na klijenta uključuje mnoge značajke. Posebnu pozornost treba obratiti na najprofitabilnije klijente i pokušaj zadržavanja istih.

Također, postoji velika potreba za prilagođavanjem internih poslovnih procesa i kreiranjem strukture tvrtke koja je orijentirana klijentu kao središnjem čimbeniku kako bi tvrtka privukla i zadržala najvrjednije klijente.

Početak 21. stoljeća je zabilježen porast interesa za proučavanje pristupa usmjerenog na klijenta do kada se na klijenta gledalo kao na zaseban koncept tržišne orijentacije.

Koncept tržišne orijentacije je nastao početkom 1990-ih godina i od tada je predmet rasprave mnogih istraživača i praktičara. U to vrijeme se koncept tržišne orijentacije doživljavao kao poslovna filozofija koja definira glavni cilj tvrtke na tržištu kao cjelokupno zadovoljstvo klijenta (u odnosu na konkurenciju).

Devedesetih godina su istraživači nastojali operacionalizirati taj koncept kako bi odredili tržišnu orijentiranost tvrtke. (Kohli & Jaworski, 1990).

Kohli i Jaworski su analizirali marketinški koncept unazad 35 godina i na temelju analiza su definirali da je tvrtka orijentirana na tržište ona koja poznaje trenutne i buduće potrebe klijenata. Autori smatraju da je ponašanje tvrtke uvjetovano stanjem na tržištu i da takvo ponašanje ne dolazi samo iz marketinških odjela nego i iz ostalih dijelova tvrtke.

Narver i Slater tržišnu orijentaciju dijele na predanost klijentu, orijentiranost konkurenciji i međusobnu ovisnost. Autori vide marketinški koncept kao specifičnu organizacijsku kulturu: norme i vrijednosti koje klijenta stavljaju u centar tvrtke, te naglašavaju da je važan aspekt tržišne orijentacije stvaranje vrijednosti za klijenta, kao i međusobno informiranje o tržištu unutar tvrtke.

Autori kulturni aspekt marketinškog koncepta dopunjuju s još dva ključna aspekta – vremenski period i profitabilnost. (Narver & Slater, 1990)

Za gore navedene autore, fokus na klijenta je funkcija za koju su specifične sljedeće karakteristike:

- Izražena posvećenost klijentu,
- Vrijednost ponude klijentu je veća od prosječne vrijednosti konkurencije,
- Poznavanje potreba i zahtjeva klijenata,
- Redovita provjera zadovoljstva klijenata,
- Održavanje i pomoć klijentu nakon prodaje.

Daljnja empirijska istraživanja provedena u raznim područjima su potvrdila utjecaj klijenta na poslovanje (Day, 1994, Gebhardt, Carpenter, 2006, Homburg, Pflesser, 2000).

Naknadno je koncept orijentacije na klijenta deklariran kao interakcijsko-orijentacijski model INTOR. (Ramani, 2008)

Autori ističu četiri elementa INTOR modela:

- Koncept klijenta – ciljani klijent je polazište svake marketinške akcije;
- Sposobnost za reakciju – ponuda proizvoda ili usluga klijentu na temelju prethodnih ponašanja klijenata i njihovih individualnih zahtjeva;
- Uključenost klijenta;
- Troškovi klijenta – usklađenost s budžetom klijenta.

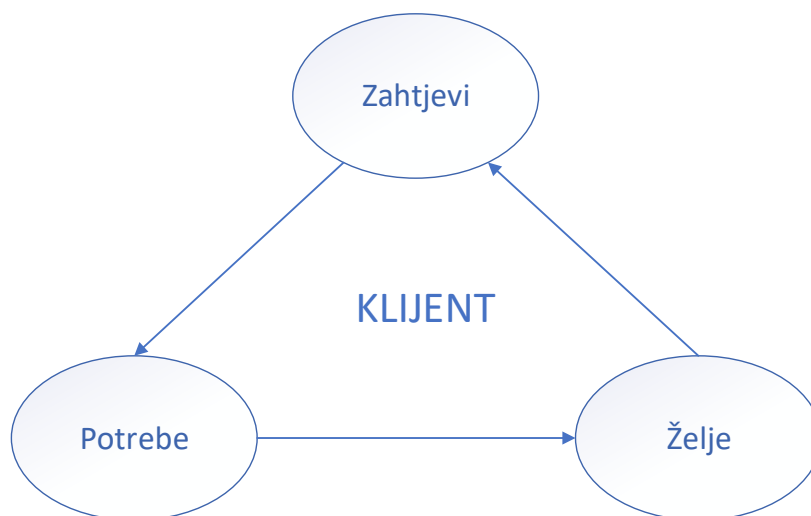
### **2.2.1. Klijent kao središnji čimbenik poslovanja**

Kako je značaj klijenta u suvremenom poslovanju sveprisutan, velik i važan, klijent postaje središnji čimbenik poslovanja. Zašto?

U drugoj polovici 20. stoljeća većina tvrtki je poslovala po pravilu: iako su klijenti važni za profit, najvažniji faktor za određivanje uspjeha i strategije je bio maksimizirati profit u što kraćem roku.

Ova strategija je još uvijek prisutna, ali poslovanje počinje doživljavati promjenu paradigme i polako se tvrtke počinju udaljavati od ovakvog načina razmišljanja pojavom interneta i sve veće konkurencije i klijent postaje središte poslovanja.

Prikaz klijenta kao središnjeg čimbenika poslovanja pokazan je sljedećom slikom (slika 10).



Slika 10. Prikaz klijenta kao središnjeg čimbenika poslovanja.

Izvor: samostalna izrada autora.

Stavljanje klijenta u fokus poslovanja, tvrtke su primorane postati fleksibilne i prilagodljive zahtjevima, potrebama i željama klijenata.

Iako promjena ove paradigme nije više toliko sporna u tvrtkama, još uvijek postoje institucionalne prakse i uvjerenja kojima će trebati dulje vremena za prilagodbu u odnosu na manje i modernije tvrtke jer praksa pokazuje tvrtke orijentirane klijentu donose veće vrijednosti klijentu čime im se otvara tržište i povećava profit.

### 2.2.2. Upravljanje zadovoljstvom klijenata

Zadovoljstvo klijenata je novo usmjerenje u poslovnoj industriji. Dugi niz godina glavni se fokus poslovanja temeljio na povećanju prodaje, povećanju vidljivosti poslovanja i stvaranju proizvoda ili pružanju usluge koja je bila potrebna ili cijenjena.

Međutim, s vremenom je došlo do velikog pomaka u poslovnom razmišljanju. Umjesto usredotočenja na poslovanje, njegov rast i financijske aspekte, mnoge su se tvrtke odlučile fokusirati prema zadovoljstvu klijenta. Ovim načinom razmišljanja tvrtke pokušavaju zadovoljstvo

klijenata staviti prije svega. Zapravo je puno lakše zadržati klijente kada su zadovoljni ponuđenim proizvodom ili uslugom, nego pridobiti nove.

Procijenjeno je da tvrtku košta 5 do 8 puta više novca za pružanje pridobivanje novih klijenata nego zadržavanje postojećih. Nadalje, ako je klijent zadovoljan proizvodom, često će ga preporučiti ili vrlo često razgovarati o proizvodu s drugima.

Usmena riječ vrlo je moćan alat u doba internetske komunikacije. Klikom na tipku, osoba može preporučiti proizvod mnogim drugim ljudima u svojoj komunikacijskoj bazi podataka.

Mjerenje zadovoljstva klijenata je snažan alat za upravljanje zadovoljstvom klijenata, pogotovo za tvrtke koje su se isključivo usredotočile na izvještaje o dobiti i bilance. Pojačana konkurencija, prenapučena tržišta s malo razlike u proizvodima i dugogodišnji rast prodaje praćen dvjema desetljećima spuštenih krivulja prodaje upućuju na današnje oštre konkurente i da se njihov fokus mora promijeniti.

Uspješne tvrtke su prepoznale da je zadovoljstvo klijenata kritično strateško oružje koje može donijeti povećani udio na tržištu i povećani profit. Međutim, problem s kojim se suočavaju sve tvrtke je kako točno izmjeriti, kvantificirati i pratiti zadovoljstvo klijenata. Bez jasnog i točnog smisla kako mjeriti, prikupljati, analizirati i koristiti podatke kao strateško oružje za pokretanje posla, nijedna tvrtka ne može biti učinkovita u ovoj poslovnoj klimi.

Mnogo je načina za mjerenje zadovoljstva klijenata, ali je potrebno odabrati najbolje kako bi se dosegao pravi stupanj zadovoljstva. Mnoge uspješne tvrtke u praksi primjenjuju neke od sljedećih metoda mjerenja zadovoljstva klijenata:

- Kroz snažnu izjavu u misiji uključuju viziju zadovoljstva klijenta i svi su zaposlenici svjesni što ona uključuje;
- Isticanje preporuka drugih klijenata;
- Anketiranje klijenata o proizvodu i zaposlenicima koji izravno rade s istima i pristup rezultata zaposlenicima;
- Ocjenjivanje od strane klijenata ali i od strane konkurenata;
- Informiranje klijenata o promjenama nastalima kao rezultat njihovih potreba.

Sustav istraživanja zadovoljstva klijenata mora biti lako razumljiv i vjerodostojan, te iz njega moraju proizaći mjere primjenjive na upravljanje.



Zadovoljstvo klijenata je povratna informacija od klijenata o ispunjenju njihovih očekivanja o proizvodu ili usluzi. Postizanje zadovoljstva klijenata dovodi do lojalnosti tvrtki i kupnji proizvoda.

Budući da je zadovoljstvo klijenata subjektivno, mjerenje neće biti točno i treba uzeti u obzir mogući jaz između očekivanja klijenta i percepcije o učinku.

S druge strane, treba biti svjestan i različitih čimbenika koje klijenti vrednuju, to primjerice može biti zadovoljstvo kvalitetom proizvoda ili usluge, poslovnim odnosom, omjerom cijene i kvalitete i slično.

Varijable mjerenja zadovoljstva klijenata razlikovat će se ovisno o vrsti zadovoljstva koja se ispituje. Primjerice, proizvođači obično žele pravovremenu isporuku i pridržavanje specifikacije tako da u mjere zadovoljstva treba uključiti i ove kritične varijable.

Jasno definiranje i razumijevanje zadovoljstva klijenata može pomoći tvrtki da identificira mogućnosti za inovacije proizvoda i usluga i posluži kao osnova za ocjenjivanje i nagrađivanje unutar sustava.

### **2.2.3. Vrijednost klijenata za tvrtku**

U ekonomskom smislu, vrijednost je korisnost, poželjnost; prikladnost određene stvari, aktivnosti i sposobnosti da, pri danom stanju raspoloživosti, svojim fizičkim, kemijskim, estetskim, intelektualnim i drugim svojstvima može zadovoljiti ljudske potrebe i želje ili može biti razmijenjena za druge korisne i poželjne stvari ili aktivnosti. (Leksikografski zavod Miroslav Krleža, 2020)

Vrijednost klijenta je percepcija vrijednosti proizvoda ili uslugu u odnosu na moguće alternative odnosno osjećaj da je klijent dobio benefite i usluge u odnosu na plaćeno. Matematički gledano, vrijednost klijenta je razlika prednosti i troška.

Vrijednost klijenta se mora sagledati iz šireg aspekta jer troše više od novca kada ulažu u proizvod ili uslugu, bilo da se radi o vremenu, trudu, praktičnosti ili energiji.

Vrijednost za jednog klijenta ne mora biti jednaka drugom, ono što je važno jednom klijentu, ne mora biti drugom. Prednosti se mogu odnositi na kvalitetu proizvoda ili usluge, prednosti

vlasništva, sliku, brend, pristup rješenju, iskustvo, uspjeh u korištenju proizvoda ili usluga ili nešto drugo.

Vrijednost se stvara razvojem i poboljšanjem procesa, slično kao i druge stvari u poslovanju. To je također podskup kulture i vizije tvrtke. Iako se kultura i način razmišljanja mogu teško promijeniti, potpuno je moguće mijenjati ih kako bi stavili puno veći naglasak na stvaranje korisničke vrijednosti i bolje korisničko iskustvo.

Vrijednost ili percipirana vrijednost može se mijenjati tokom klijentovog puta. Klijenti će imati neku ideju o ponuđenoj vrijednosti kada se prvi put upoznaju s proizvodom ili uslugom, a to će se promijeniti kada počnu komunicirati sa zaposlenicima, pa čak i ostalim klijentima.

Komuniciranje vrijednosti i uspostavljanje korisničke vrijednosti važno je jer se rezultati napora za stvaranja vrijednosti mjeri u percepciji klijenta te vrijednosti koja je veća što je jači odnos s klijentom.

Klijenti znaju što ih zanima, koje probleme imaju i možda znaju rješenja za njih tako da razgovor s klijentima može pomoći u otkrivanju onoga što im je najvažnije.

Važno je i redovito istraživati i konkurenciju, proizvode i usluga koje nude. Sa sličnim proizvodima na tržištu, klijenti nemaju drugog izbora nego napraviti subjektivni izbor tako da je potrebno naglasiti po čemu se tvrtka razlikuje od konkurencije i kontinuirano raditi na povećanju te vrijednosti kako bi se izdvojili.

Isticanje od konkurencije se može postići prepoznavanjem i posjedovanjem onoga u čemu je tvrtka dobra, jasnim isticanjem prijedloga u svim komunikacijama, korištenjem povratne informacije kako bi povećali prijedlog vrijednosti.

Različiti klijenti imaju različite ideje o vrijednosti i onome što im je važno. Vrijednost može varirati ovisno o sezoni, zemljopisu, demografiji ili određenim atributima proizvoda ili usluga. Segmentiranjem publike na temelju vrijednosti i prilagođavanjem poruke svakoj skupini daje dodatnu vrijednost.

Trošak je sigurno važan čimbenik za klijente, ali mnogi su spremni platiti više kad vide vrijednost i osjećaju se kao da zarađuju svoj novac. Zadovoljni klijenti koji prepoznaju veliku vrijednost u ponuđenom su spremni platiti više. Suprotno tome, nezadovoljan klijent koji nije vidio vrijednosti

drugdje, čak i ako mu se ponudi najniža cijena. Cijenom mora biti jasno što klijenti primaju za vrijednost.

Od velike je važnosti istraživanje i razumijevanje tržišta dovoljno dobro da ga se raščlani na segmente, sagleda duboko u svaki segment publike kako bi razumjeli klijentove najnužnije potrebe i ono što smatraju vrijednim. Objedinjavanje karakteristika svakog segmenta za izgradnju snažnog prijedloga vrijednosti je ključno, kao i konstantna potraga za novim prilikama u trenutnim i novim tržišnim segmentima za povećanje vrijednosti.

### **2.3. Pristup klijentu i prezentacija proizvoda na poslovnom tržištu**

Da bi se pristupilo klijentu, prvo ih treba identificirati, tko su i gdje ih pronaći. Pomoću strategije klijenata cilj je prvenstveno dobivanje pozornosti odgovarajućih klijenata.

Ako se marketing usmjeri na krive klijente bacaju se novac i vrijeme. Važno je razumijevanje klijenata, što je to što ih motivira, a da ima poveznicu s ciljevima tvrtke. I u konačnici, treba razumjeti gdje specifično pronaći klijente i koji se marketing kanali mogu iskoristiti za povezivanje s njima.

Treba biti svjestan koja je ciljana publika, isto kako su u poslovnoj strategiji potrebni prioriteti i ciljevi, tako je i kod strategije sa klijentima. Primjerice, tvrtka plasira tri različita proizvoda na tržište. Pošto su proizvodi različiti ciljati će tri različite grupe klijenata. Što se jasnije identificiraju i grupiraju ti klijenti, lakše je i daljnje poslovanje.

Nakon grupiranja klijenata, treba shvatiti što oni žele i koji su im ciljevi kako bi im se na brz i sažet način prikazalo čime se tvrtka bavi, te koje usluge nudi s naglaskom na usluge koje se preklapaju s njihovim željama. Ovakav je pristup moguć ako postoji direktna veza do klijenta nakon inicijalnog upoznavanja.

Dalje se otvara pitanje kako privući klijente do kojih tvrtka nema direktnu vezu. Obzirom na vrijeme digitalizacije, iskorištavanje *online* mogućnosti je sve prisutnije. Prije svega je potrebno identificirati medije koje ciljane skupine klijenata koriste, bilo da se radi o društvenim mrežama, *blogovima*, istraživanjima na internetu ili posjećivanju određenih stranica.

Da bi pristup klijentu i prezentacija proizvoda bila uspješna, trebaj biti jasni poslovni ciljevi, zajednička vrijednost odnosno gdje se ciljevi klijenta preklapaju s vlastitim ciljevima, te koji su ključni pokazatelji uspjeha i kako ih prezentirati.

Kod prezentacije proizvoda na tržištu, treba voditi računa o mnogo čimbenika. Neki od tih čimbenika su sljedeći:

#### 1. (Ne)isticanje jedinstvenosti na tržištu

Proizvod ili usluga vjerojatno nije prvi takve vrste na tržištu, stoga predstavljanje istog kao jedinstvenog nije dobro isticati jer će klijenti postati sumnjičavi. Te tvrdnje neće učiniti proizvod viralnim, moguće da klijenti koji saznaju da proizvod nije jedinstven će negativnu informaciju prenijeti i na druge. Brzo širenje informacije o jedinstvenosti proizvoda zvuči primamljivo, ali takvi postupci mogu donijeti više štete nego koristi. Umjesto toga, treba raditi na stvaranju snažne korisničke baze koja vjeruje onome što im se kaže. Ovakav pristup dugoročno donosi bolje rezultate.

#### 2. Prilagođavanje prezentacije klijentu

Dobra tvrtka dobro je educirana o svojim idealnim klijentima. Tvrtke znaju što mogu očekivati od svoje niše, kako se ponašaju njihovi klijenti i kako dopiru do svog određenog segmenta publike. Nakon što sakupe sve informacije, tvrtke trebaju suziti i specijalizirati poruku određenom klijentu odnosno trebaju se usredotočiti na stvaranje poruka koje će se povezati i privući njihovu specifičnu publiku.

#### 3. Dobro označavanje proizvoda

Osiguravanje jasno označenih proizvoda veliki je dio stvaranja istinskog učinka za klijente. Kada klijenti gledaju proizvod ne bi se trebali pitati čemu proizvod služi. Ključne informacije trebaju biti odmah dostupne klijentu.

#### 4. Osobni brend

U današnje vrijeme nije dovoljno pružiti dobar proizvod, klijenti žele stvoriti dugotrajne veze s tvrtkama i ključnim zaposlenicima s kojima su povezani. Najuspješnije tvrtke imaju aktivne profile društvenih medija kako za samu tvrtku, tako i za najbitnije zaposlenike tvrtke. Zaposlenici su ključni u izgradnji proizvoda koji se ističe na tržištu. Ako se netko u tvrtki očito smatra stručnjakom s aspekta inženjeringa, na primjer, proizvod koji uključuje taj aspekt, proizvod će se

smatrat pouzdanijim. Prilikom predavljanja osobnog javnog profila važno je da ključni zaposlenici budu svjesni, da ne razgovaraju samo s prijateljima i obitelji, nego ih promatraju i klijenti.

#### 5. (Ne)stavljanje statistike u fokus

Klijente najčešće nije briga za statistiku. Tvrtke često počinju prezentaciju s postocima i statističkim pojedinostima. Te informacije je dobro podijeliti, ali ne dok se ne privuče pažnja klijenta. Radije da se prezentacija započne sa snažnom izjavom marke koja ima vrijednost i jasnom izjavom o proizvodu koji se nudi. Statistički podaci i detalji važni su za dijeljenje, ali ih je najbolje prezentirati na drugim mjestima.

#### 6. Utjecaj *influencera*

*Influenceri* su nevjerojatno dobro u doba društvenih medija i digitalnog marketinga. Utječu na ljudi koji dijele proizvod sa svojom publikom na određenoj platformi društvenih medija kao što su blog, Instagram, Facebook ili neka druga platforma. *Influenceri* su izgradili povjerenje sa svojom publikom, a zatim trguju tim povjerenjem kako bi podijelili određene proizvode i opcije sa svojim klijentima. Klijenti vole primati preporuke od ljudi, čak i ako preporuka odlazi stotinama tisuća ljudi odjednom. Izdvajanje proizvoda od gomile važno je za tržište. Digitalno tržište preplavljeno je sličnim proizvodima i uslugama, stoga je važno proizvod istaknuti i podijeliti s ciljanom publikom. (Hakobyan, 2018)

### **2.3.1. Komunikacija s potencijalnim klijentima**

Komunikacija podrazumijeva metode, načine i sam proces kojim tvrtka na jedinstven i kreativan način prenosi poruke postojećim i potencijalnim kupcima o vlastitoj ponudi proizvoda ili usluga. Za komunikaciju se koristi različite metode i alati za uvjeravanje potencijalnih ili postojećih klijenata u kupovinu određenog proizvoda i/ili usluge. Osnovni ciljevi komunikacije su stvaranje i održavanje potražnje za proizvodima, te skraćivanje prodajnog ciklusa. Poslovni uspjeh zavisi od učinkovite komunikacije vrijednosti proizvoda potencijalnim klijentima. I to ne samo vrijednosti proizvoda, već vrijednosti brenda kao takvog.

Komunikacija uključuje sljedeće elemente:

- Oglašavanje,

- Sponzorstva i izložbe,
- Preporuke,
- Odnose s javnošću,
- Osobnu prodaju,
- Interaktivni i direktni marketing.

1990-ih se pojavio i jedan novi način komunikacije koji se naziva integrirana komunikacija. Integrirana komunikacija je koncept koji povezuje sve navedene oblike komunikacije, odnosno integrira sve alate u jedinstvenu i harmoničnu cjelinu.

Oglašavanje je komunikacija koja podrazumijeva uvjeravanje i nije individualne prirode (jedan na jedan), te se obično distribuira putem masovnih komunikacijskih kanala. Oglasne poruke promoviraju proizvode, usluge, osobe ili ideje.

Osnovni cilj odnosa s javnošću je prihvaćanje, razumijevanje i pozicioniranje tvrtke u očima klijenata.

Sponzorstva i izložbe su kombinacija oglašavanja, promocije i odnosa s javnošću, a imaju za cilj povećanje svijesti o brendu i poticanje lojalnosti klijenata.

Preporuke su najbitniji segment komunikacije jer se odnosi na stav klijenata o proizvodu ili usluzi i, u konačnici, utječe na vrijednost brenda i tvrtke.

Osobna prodaja se odnosi na direktni kontakt prodavača s klijentom s ciljem da se klijent upozna sa proizvodom ili uslugom, te da ga se uvjeri u kupovinu istog.

Interaktivni marketing se usredotočuje na pojedinačnog klijenta i ostvaruje dvosmjerni dijalog s klijentima koji izražavaju svoje zahtjeve i potrebe. U ovom slučaju je oglašavanje dinamičan proces koji slijedi klijente umjesto da nameće vlastite poruke. Zato su povratne informacije od strane klijenata značajne kako bi se poruka prilagodila tim informacijama.

Izravni marketing omogućava neposrednu komunikaciju s potencijalnim klijentima putem različitih medija, kao što su telemarketing, pošta, e-mail marketing, mobilni marketing i slično.

Strategija komunikacije se odnosi na strategiju koju tvrtka koristi kako bi doseglo ciljano tržište pomoću različitih oblika komunikacije. Strategija uključuje samu poruku koju tvrtka šalje klijentima, kanale koji će se koristiti za prijenos te poruke (medij), te klijente do kojih će ta poruka

dosegnuti. Utvrđivanje karakteristika ciljanog tržišta je od presudnog značaja za kreiranje adekvatne poruke. Pored toga, bitno je i pozicioniranje u odnosu na konkurenciju i isticanje prednosti koje zadovoljavaju želje i potrebe tog ciljanog tržišta. Poruka treba uključivati sljedeće:

- Osnovne informacije o proizvodu ili usluzi,
- Prednosti koje proizvod ima,
- Razlog zašto klijentima treba baš taj i takav proizvod,
- Pozitivan utjecaj koji će proizvod imati na svakodnevnicu klijenta,
- Uvjeravanje klijenata da kupe proizvod.

Kada se utvrdi poruka koja se šalje klijentima, potrebno je odabrati marketinške kanale za jednostavno i učinkovito slanje te poruke. Poruka se može prenijeti i putem više alata. To može biti kombinacija primjerice *online* oglašavanja (*Google AdWords*), e-mail marketinga, sponzorstva, PR-a i marketinga sadržaja. Bez obzira koje se komunikacijske kanale odabire, dosljedno predstavljanje brenda i tvrtke u svim tim kanalima je obavezno, treba inzistirati na onome na čemu je ostvaren identitet i po čemu je proizvod ili usluga prepoznatljiva.

Značaj komunikacije prvenstveno leži u kreiranju i podizanju svijesti o proizvodu ili usluzi. Uspješna komunikacija sa klijentima stvara prednost u odnosu na konkurenciju, povećava profit i prodaju, skraćuje prodajni ciklus čime se ujedno štedi i vrijeme i novac. Razumijevanje važnosti komunikacije pomaže tvrtki da promovira svoju ponudu na jedinstven, kreativan i inovativan način odabirom adekvatnih marketinških kanala.

### **2.3.2. Etape prodajnog procesa**

Prodaja je proces u kojem se postiže da netko prihvati danu ideju, proizvod ili uslugu. Da bi se to dogodilo potrebne su prodajne vještine i poznavanje prodajnog procesa. (Blečić, 2020)

Prodajni proces je od velike važnosti za tvrtku i sastoji se od glavnih čimbenika, a to su klijent, ponuditelj, proizvod ili usluga. Ključna je međusobna komunikacija svih čimbenika jer bez njih nema ostvarene prodaje. Za uspješnu prodaju je važno poznavati svaku njenu etapu kako bi se postavljeni ciljevi tvrtke ostvarili. (Pandža, 2017)

Prodaja predstavlja čin razmjene prema dogovorenim uvjetima uzajamne kompenzacije. Posljedično, prodati znači dati što drugome u trajno vlasništvo za kompenzacijsku vrijednost,

odnosno određenu cijenu. Na koji će način i kojim intenzitetom prodaja djelovati ovisi o složenosti lanca prodaje, tj. o broju karika (posrednika) između proizvođača i potrošača. Broj posrednika može biti i veći ukoliko se uključi više trgovina na veliko. Osobito je to karakteristično u međunarodnom robnom prometu gdje broj posrednika može biti veći. Svako povećanje broja posrednika u lancu prodaje najčešće predstavlja razlog povećanju cijena za krajnjeg korisnika (potrošača). To može biti razlogom da proizvođači organiziraju vlastitu distributivnu, odnosno trgovinsku mrežu.

Sve navedeno upućuje na to da je prva etapa prodaje, imati što prodati te definirati inicijalne uvjete pod kojima smije i može isto biti napravljeno. Drugu čini grupa podaktivnosti: prezentacija, pred ponuda, provjera interesa, rješavanje nedoumica, prepravljavanje, pregovori, ponuda, narudžba, ugovaranje koje vodi k realizaciji, a koja tradicionalno predstavlja prodajni lijevak. Treću etapu prodaje čini sama isporuka, odnosno distribucija i naplata.

Važno je identificirati etape prodajnog procesa i smisliti ključne mjerne podatke koje se može koristiti za mjerenje uspješnosti u svakoj etapi.

Ako postoji dobro definiran prodajni proces, olakšava se obuka novih zaposlenika prodaje. Na taj način se zaposlenicima prodaje može pružiti strukturirani plan koji će im omogućiti da se upoznaju s procesima. Pored toga, bolje razumijevanje prodajnog procesa omogućava i učinkovitije strukturiranje tima. Primjerice, analizom prodajnog procesa se može doći do zaključka da postoji usko grlo kada je u pitanju praćenje potencijalnih klijenata.

Praćenje prodajnog procesa pomaže i u procjeni učinkovitosti tima. Ako se prosječna dužina prodajnog procesa smanjuje iz mjeseca u mjesec, to znači da tim učinkovito zatvara svoje aktivnosti u kraćem vremenskom razdoblju. Također je vrijedno usporediti duljinu prodajnog ciklusa s onom od konkurencije.

Etape prodajnog procesa variraju od tvrtke do tvrtke, različite su za industrije u kojima se djeluje, tržišnom udjelu, vrsti proizvoda koji se prodaje i mnoštvu drugih faktora koji igraju ulogu u utjecaju na faze prodajnog procesa.

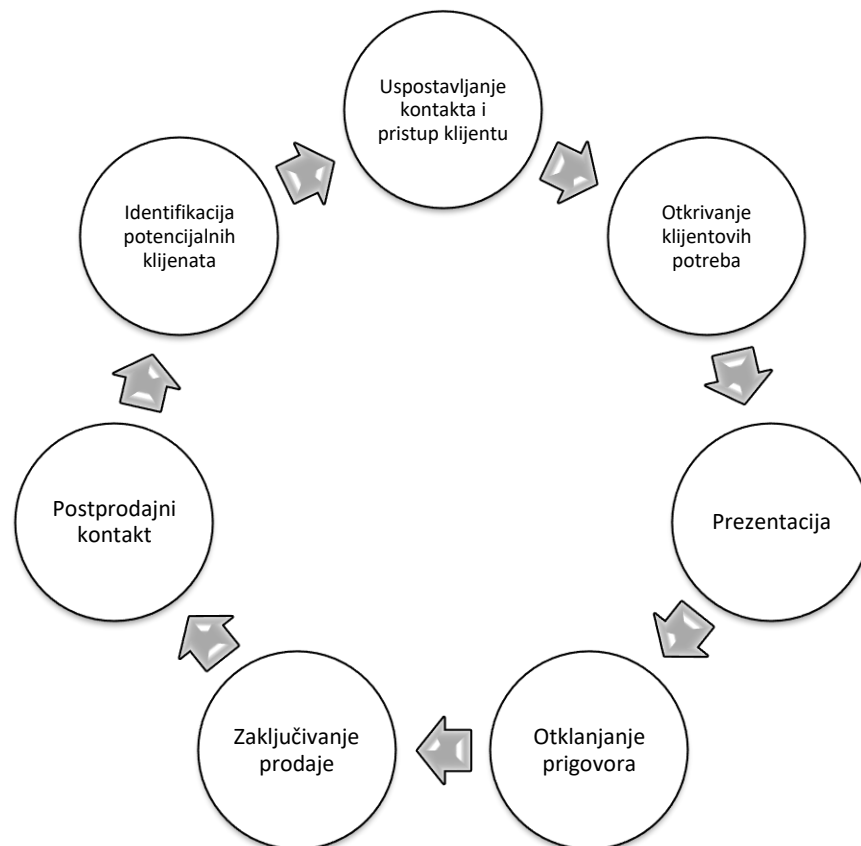
Većina prodaja uključuje nekoliko ili svih ovih sedam koraka (slika 11):

1. Identifikacija potencijalnih klijenta,
2. Uspostavljanje kontakta i pristup klijentu,



3. Otkrivanje klijentovih potreba,
4. Prezentacija,
5. Otklanjanje prigovora,
6. Zaključivanje prodaje,
7. Postprodajni kontakt.

Kružni prikaz prodajnog procesa pokazan je sljedećom slikom (slika 11).



Slika 11. Kružni prikaz prodajnog procesa.

Izvor: samostalna izrada autora.

#### 2.3.2.1. Identifikacija potencijalnih klijenata

Proces prodaje započinje potragom za potencijalnim klijentima. U ovom koraku se pregledavaju idealni profili klijenata, identificiraju se potencijalni klijenti s kojima se želi ostvariti kontakt i

odlučuje se kako pristupiti tim klijentima. Prvo se sakupljaju podaci za kontakt s potencijalnim klijentima.

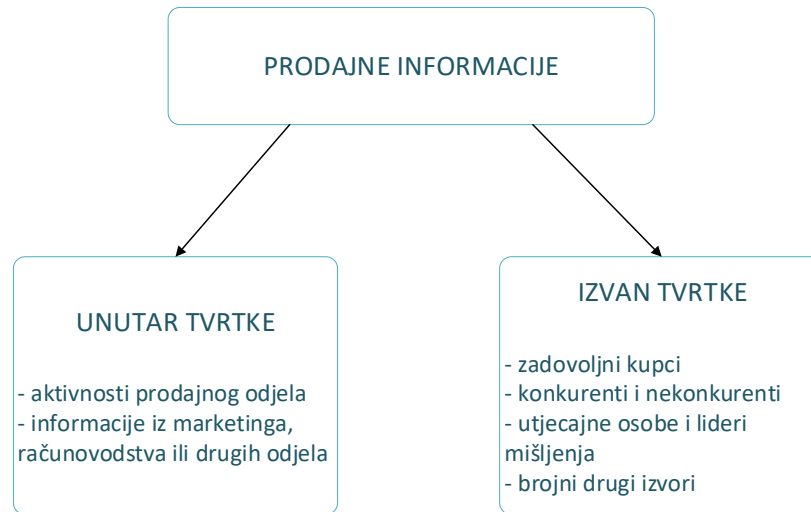
Traženje potencijalnih klijenata je proces koji se odvija s ciljem povećanja prodaje ili s ciljem nadomještanja klijenata koji su izgubljeni i kreće s identifikacijom potencijalnih klijenata. Prikupljanje informacija o potencijalnim klijentima mora biti temeljito kako bi se moglo donijeti odluku prema kojim potencijalnim klijentima će se pristupiti u daljnjim etapama procesa prodaje. Istraživanje informacija o klijentima je potrebno kako bi se prodaja ostvarila. Da bi informacije o potencijalnim klijentima bile pravovaljane, treba uzeti u obzir promjene vezane uz demografiju, gospodarstvo, tehnološke inovacije odnosno prelaze li ti klijenti od konkurencije, sele li se na drugo geografsko područje, rastu li, spajaju li se s drugim poduzećem, mijenjaju li se osobe na ključnim pozicijama i slično.

Kod identifikacije potencijalnih klijenata je dobro voditi se odnosom 100/10/1 što znači da će od 100 potencijalnih klijenata samo 10 pristati na sastanak i samo 1 kupiti proizvod. (Tomašević-Lišanin, 2010.)

Kod identifikacije potencijalnih klijenata, važno je dobiti odgovore na niža pitanja kako bi prodavač znao isplati li mu se utrošiti trud u daljnju prodaju:

- Postoji li kod potencijalnog klijenta potreba za proizvodom?
- Ima li potencijalni klijent interes za proizvod ili uslugu?
- Ima li potencijalni klijent mogućnost kupnje proizvoda ili usluge?
- Je li potencijalni klijent dostupan? (Tomašević-Lišanin, 2010.)

Nakon identifikacije potencijalnih klijenata, prikupljaju se informacije o njima iz izvora unutar i izvan tvrtke. Informacije unutar tvrtke su lako dostupne, međutim za dobivanje informacija izvan tvrtke treba uložiti napor (slika 12).



Slika 12. Izvori informacija o potencijalnim klijentima.

Izvor: izrada autora prema Tomašević-Lišanin, 2010. *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, str. 210.

Marketinški odjel tvrtke omogućuje da potencijalni klijenti saznaju za proizvod ili uslugu koju tvrtka nudi i prije direktnog kontakta putem oglašavanja na raznim medijima (Internet, TV, časopisi, plakati, i slično), sajmovima, izložbama, seminarima, konferencijama ili drugim putevima.

#### 2.3.2.2. Uspostavljanje kontakta i pristup klijentu

Prije ostvarivanja kontakta, treba procijeniti potencijal i način na koji će se pristupiti klijentu. Ako se primjerice procijeni da klijent nije spreman na kupnju, možda je najoptimalnije ostvariti kontakt s njim putem e-mail poruke prije telefonskog ili osobnog sastanka. Ako je s druge strane klijent ostvario kontakt i pokazao interes za ponudom ili demonstracijom proizvoda, jasan je pokazatelj da su spremni obaviti kupnju i da su spremni na telefonski ili osobni kontakt. Ako je klijent pokazao interes, poziv treba obaviti pravovremeno, čak 75% potencijalnih klijenata završi posao s prvom tvrtkom s kojom stupe u kontakt. Da bi imali najbolje šanse za pretvaranje ovog potencijalnog klijenta u klijenta koji plaća, treba ih nazvati u najkraćem roku od dobivanja njihovih podataka.

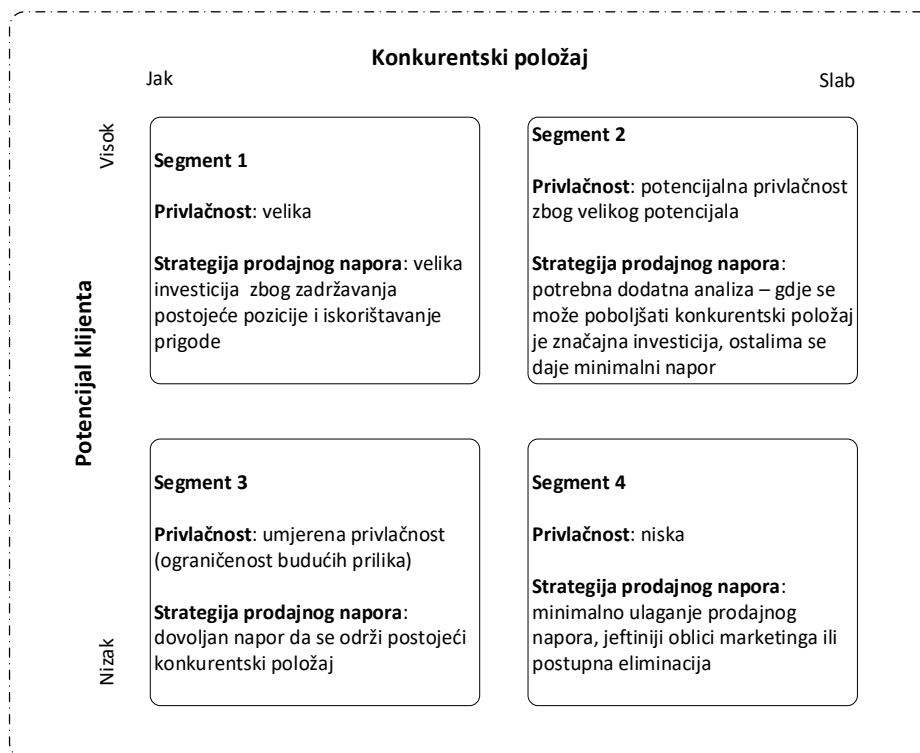
Iz prethodno prikupljenih informacija prodavač ima dovoljno materijala da se pripremi za pristup klijentu, odabрати odgovarajući način susreta i metode za dobivanje interesa od strane klijenta. Za

pripremu susreta treba utvrditi ciljeve susreta i dogovoriti susret temeljem prethodno prikupljenih informacija, te pripremiti prodajnu prezentaciju. Elementi ciljeva prodajnog susreta su sljedeći:

- Odabir najboljeg pristupa klijentu, otkrivanje koji komunikacijski stil najviše dogovara klijentu i tome se prilagoditi;
- Daljnja procjena klijenta, dobivanje dodatnih informacija o klijentu putem poziva;
- Otkrivanje motiva kupnje i priprema prodajne prezentacije imajući na umu da prezentacija treba sadržavati pojašnjenje kako se može riješiti problem klijenta kupnjom proizvoda;
- Svladavanje treme, razvijanje samopouzdanja i vježbanje prezentacije radi stvaranja povjerenja kod klijenta;
- Predviđanje prigovora koje klijenti mogu uputiti i pripremanje adekvatnih odgovora kojima će se prigovori ukloniti.

Svaki klijent je drugačiji zbog različitih tržišnih potencijala, a o tome i ovisi kakva se vrsta odnosa s istim želi izgraditi i kakvo će poslovanje biti. Kod odabira strategije odnosa, treba uzeti u obzir atraktivnost klijenta i produktivnost na zadovoljavajućoj razini radi povrata investicije u razvijanje odnosa s klijentom. (Tomašević-Lišanin, 2010.)

Proces upravljanja portfeljem klijenata je dobro prikazan sljedećom matricom (slika 13):



Slika 13. Upravljanje portfeljem klijenta.

Izvor: izrada autora prema Tomašević-Lišanin, 2010. *Profesionalna prodaja i pregovaranje*, str. 236.

Prodajni susret treba rezultirati odgovorima na pitanja kao što su veličina narudžbe, kakva je organizacijska kultura odnosno jeli pruža otpor prema promjenama, te treba dogovoriti daljnje korake.

Tomašević-Lišanin navodi etape u prezentaciji proizvoda i utvrđivanju uspješnosti ciljeva prodajnih susreta sljedećom tablicom (Tablica 2):

Tablica2. Etape kupovnog procesa i smjernice za utvrđivanje ciljeva prodajnog susreta.

<b>Etapa odlučivanja</b>	<b>Što klijenta brine u toj etapi</b>	<b>Znak da je etapa gotova i da započinje sljedeća</b>	<b>Uobičajene pogreške na strani prodavača</b>
Spoznaja potrebe	Postoji li problem? Koliko je velik? Trebalo li išta poduzeti?	Klijent je svjestan ozbiljnosti problema i shvaća potrebu za promjenom i odlučio je poduzeti korake za rješavanje problema	Propust da se istraže ili razviju potrebe klijenta ili prerano prezentiranje proizvoda
Vrednovanje alternativa	Koje kriterije treba koristiti u odlučivanju? Koji od ponuđača najbolje ispunjava kriterije?	Kod klijenta je uspostavljen jasan mehanizam odlučivanja koji je upotrijebljen za selekciju jednog ili više potencijalnih dobavljača	Propust da se prvo otkriju kriteriji klijenta ili premalo nastojanja da se utječe na postojeće kriterije odnosno da se oni promijene
Razrješenje zabrinutosti	Koji su rizici ako se nastavi kupnja? Što ako nešto pođe loše? Postoji li povjerenje?	Klijent odlučuje o nastavku kupnje	Ignoriranje zabrinutosti u nadi da će rizici nestati sami od sebe ili pritisak na klijenta da se nastavi prodaja
Implementacija	Dobiva li se vrijednost na temelju odluke o kupnji? Koliko brzo će se moći vidjeti rezultati?	Pojavljuju se nove potrebe i nezadovoljstva	Propust da se implementacija iskoristi kao prigoda za prodaju ili propust predviđanja osjetljivih točaka implementacije

Izvor: izrada autora prema (Tomašević-Lišanin, 2010.) *Profesionalna prodaja i pregovaranje*,

str. 237.

Uspostavljanje kontakta s potencijalnim klijentima radi dogovaranja prodajnog susreta se može odviti putem telekomunikacijskih medija kao što su telefonski poziv ili e-mail poruka.

U slučaju telefonskom poziva radi ugovaranja susreta, prolazi se kroz sljedeće faze:

1. Predstavljanje prodavača i tvrtke;
2. Neutraliziranje ljutnje;
3. Navođenje svrhe poziva;
4. Pobuđivanje interesa;
5. Predlaganje i zakazivanje susreta;
6. Otklanjanje prigovora. (Pavlović, 2016.)

Dogovaranje susreta putem elektroničke pošte ima prednost nad telefonskim pozivom jer ima mogućnost spajanja s osobama s kojima bi se teško mogli povezati. Prilikom dogovaranja susreta putem elektroničke pošte treba obratiti pozornost na:

- Informirati se o potencijalnom klijentu,
- Sadržaj poruke treba biti kratak i izravan,
- Predmet poruke prikazati na zanimljiv način,
- Ostaviti vrijeme za odgovor. (Tomašević-Lišanin, 2010.)

Prodavač cijelo vrijeme mora biti voditi računa o komunikacijskom stilu klijenta, vrsti proizvoda koju prodaje, je li prvi ili ponovljeni kontakt s klijentom, koliko je upoznat s potrebama klijenta, koliko vremena ima za prodajni susret, je li klijent svjestan svog problema ili potrebe, održavanje pozitivnog stava, ponašanja i nošenje primjerene odjeće.

Kod susreta s potencijalnim klijentom je važno probuditi interes istog. Tomašević-Lišanin opisuje sljedeće metode za pobuđivanje interesa klijenta (Tablica 3).

Tablica 3. Metode pobuđivanja i pojačavanja interesa klijenta.

Metoda	Opis
Predstavljanje	Na profesionalan način predstaviti klijentu sebe i tvrtku
Isticanje proizvoda	Odmah pokazati proizvod klijentu da bi ga vidio
Isticanje koristi	Ponuditi korisnost proizvoda koja je poželjna većini klijenata iz djelatnosti u kojoj klijent posluje
Pristup postavljanjem pitanja	Ostvarivanje involviranosti klijenta uz prodaju postavljanjem odgovarajućih pitanja
Metode preporuke	Spominjanje imena zajedničke osobe koja je preporučila potencijalnog klijenta
Davanje komplimenta	Davanje komplimenta klijentu ili tvrtki koju predstavlja
Metoda istraživanja	Traženje dopuštenja klijenta za istraživanje potreba tvrtke u proizvodnoj kategoriji koja se nudi prodajom
Premijska metoda	Davanje uzoraka ili neke druge korisne stvari potencijalnom klijentu što dovodi do njegove pojačane pozornosti
Metoda dnevnog reda	Isticanje što se želi učiniti u određenom, specifičnom vremenu
Kombinirani pristup	Kreativno korištenje više metoda u istom prodajnom susretu

Izvor: izrada autora prema (Tomašević-Lišanin, 2010.) *Metode pobuđivanja i pojačavanja interesa klijenta*, str. 255.

### 2.3.2.3. Otkrivanje klijentovih potreba

Otkrivanje klijentovih potreba je dobivanje informacija kako bi mu se ponudio odgovarajući proizvod ili usluga. Informacije se dobivaju postavljanjem pitanja klijentu s ciljem spoznaje potreba klijenta. Potrebe klijenta se mogu podijeliti na eksplicitne (izrečene od strane klijenta) i implicitne (mogu se naslutiti od strane prodavača). (Tomašević-Lišanin, 2010.)



Pitanja koja se postavljaju klijentu mogu biti po svojoj prirodi zatvorena i otvorena. Zatvorena pitanja zahtijevaju direktan ne nedvosmislen odgovor, dok otvorena pitanja navode klijenta na davanje opsežnijeg odgovora kako bi se dobila šira slika. (Mihić, 2006)

Postavljanjem pitanja se otkrivaju stvarne potrebe i motivi kupnje, otkrivaju se važni zahtjevi i spoznaje je li osoba donositelj odluka, razvija se odnos s klijentom i stječe povjerenje.

Pri izboru pitanja, prodavač se treba voditi sljedećim smjernicama:

1. Profesionalni ili konzultantski stil prodavanja – iskren i pošten pristup umjesto agresivnog pristupa, postavljaju se jasna i otvorena pitanja kao što su: Kakvo je zadovoljstvo trenutnim proizvodom? Postoje li problemi u korištenju istog? Na ovaj način se isključuje kritiziranje proizvoda ili usluge koju klijent trenutno koristi;
2. Objašnjavanje klijentu svrhe postavljenog pitanja – spoznaja klijenta o smjeru razgovora;
3. Formulacija jasnih i otvorenih pitanja – izbjegavanje neodređenih pitanja kako ne bi došlo do nerazumijevanja klijenta. Pitanja trebaju biti takva da se sa što manjim brojem pitanja i potpitanja dobije maksimalno informacija;
4. Podjela odgovornosti – postavljanjem otvorenih pitanja prodavač treba preuzeti odgovornost na sebe za razumijevanje istih. Umjesto pitanja „Jeste li me razumjeli?“ bolje je koristiti „Jesam li bio dovoljno jasan?“. Kod postavljanja pitanja koja započinju sa „zašto“ prodavač treba biti oprezan kako ne bi negativno djelovao na klijenta. Tako primjerice pitanje „Zašto tako mislite?“ prodavač treba zamijeniti s „Što vas je navelo na takvo mišljenje?“;
5. Izbjegavanje tehničkih termina i onih koji su specifični za određenu industriju – stručni termini i kratice mogu zbuniti klijenta;
6. Postavljanje pitanja kojima se otkriva komunikacijski stil klijenta – otvorena pitanja pomažu da se klijent ne osjeća ograničeno nego da može slobodnije izraziti svoje potrebe;
7. Usklađivanje pitanja sa stilom jezika klijenta – otkriti je li klijent preferira vizualni, slušni ili kinetički oblik komunikacije. Ako je sugovornik vizualni tip, prodavač treba koristiti termine kao što su: vidim („vidite li?“), jasno („je li jasno?“), pokazati („pokazat ću vam“) i sl., dok za slušne tipove treba koristiti termine zvuči („ovo zvuči primamljivo“) i sl. Za kinetičke tipove prikladni su termini koji pozivaju na akciju, npr. gađanje – ciljanje („pun

pogodak“), posegnuti – uhvatiti („jeste li uhvatili?“) i sl. Kinetički tipovi vole demonstraciju tako da se preporuča da opipaju proizvod ako je moguće;

8. Postizanje konsenzusa s klijentom – postizanje slaganja klijenta s postavljenom tvrdnjom je od izuzetne važnosti. Npr. klijentu se može postaviti pitanje izraženo tvrdnjom, npr. „Slažete se da je vrlo važno imati dobavljača koji može reducirati vaše troškove“;
9. Stanka između pitanja – postavljanje pitanja jedno za drugim može oneraspoložiti ili uplašiti klijenta. Prodavač treba razdvojiti pitanja i dati klijentu dovoljno vremena da može razmisliti i odgovoriti. Prema Milleru i Heimanu preporuča se princip kreativne šutnje. Prodavač u procesu postavljanja pitanja treba napraviti barem dvije pauze u trajanju od tri do četiri sekunde i to nakon postavljanja pitanja a prije odgovora klijenta i nakon samog odgovora klijenta. Ove dvije pauze će poboljšati kvalitetu i količinu dobivenih informacija;
10. Usmjeravanje pitanja na prednosti a ne na obilježja proizvoda – klijentu je važnije dobiti informaciju može li proizvod zadovoljiti njegove potrebe nego koje su njegova tehnička obilježja. (Mihic, 2006)

Otvorena pitanja omogućuju klijentu da nesmetano govori, čime je prodavač u prilici saznati korisne informacije te ih u konverzaciji upotrijebiti u smislu isticanja prednosti koje klijent traži.

Mihic daje popis efektnih otvorenih pitanja:

- Koji je vaš glavni cilj?
- Kako taj cilj namjeravate postići?
- Koji je najveći problem s kojim se trenutno suočavate?
- Imate li, pored navedenog i ostalih problema?
- Što poduzimate na tom planu?
- Koja je vaša buduća strategija?
- Koje druge ideje imate?
- Što koristite sada?
- Što vam se od toga najviše sviđa?
- Što vam se od toga najmanje sviđa?
- Da možete, što biste promijenili?
- Kako će se to odraziti na vaše trenutno poslovanje?

- Što vas motivira na promjenu?
- Preferirate li nešto?
- Kakvo je vaše iskustvo?
- Kako to znate?
- Postoji li još nešto što bi željeli saznati?
- Koliko će vas konačno stajati ako situacija ostane onakva kakva trenutno jest?
- Koje alternative još razmatrate?
- Koje prednosti očekujete od toga?
- Što je s ostalim prednostima? Postoje li još neke prednosti?
- Kako vam mogu pomoći?
- Jesam li nešto previdio?
- Postoje li još neka pitanja na koja želite odgovor?
- Tko još osim vas u tvrtki odlučuje o kupnji?
- Ocijenite na skali od 1 do 10, stupanj vašeg povjerenja u poslovanje s našom tvrtkom? Što bismo trebali poduzeti da bi ga podigli na najviši nivo?
- Jeste li ograničeni određenim rokom?
- Kada namjeravate početi s radom?
- Kada biste željeli preuzeti robu? Kako biste željeli da vam robu isporučimo?
- Postoji li još nešto za što bi željeli da se pobrinemo za vas?
- Što mislite o...?
- Što je to u vašem poslu, na što ste u posljednje tri godine najviše ponosni?
- Što je to, što u posljednje vrijeme ne funkcionira dobro i zašto?
- Što biste u vašem poslovanju promijenili da imate vremena i sredstava? (Mihčić, 2006)

Otkrivanje klijentovih potreba valja započeti zatvorenim pitanjima kako bi se stvorila pogodna atmosfera za razgovor. Nakon toga slijede otvorena pitanja kako bi se što bolje identificirale potrebe i zahtjevi klijenta. Kada su dobivene sve potrebne informacije i detektirane potrebe, postavljaju se zatvorena pitanja u smislu donesenih zaključaka i provjere razumijevanja zahtjeva.

#### 2.3.2.4. Presentacija

Prodajna prezentacija ili prodajni korak predstavlja razgovor kojim se pokušava uvjeriti nekoga ili nešto, s planiranom strategijom prezentacije proizvoda ili usluge namijenjenom pokretanju i zatvaranju prodaje proizvoda ili usluge.

U osnovi je to predstavljanje proizvoda ili usluge publici koja o tome ništa ne zna, ili opisno širenje proizvoda ili usluge za koje je publika već iskazala interes. Prodavači pripremaju i daju prodaji visina tona, koja može biti formalna ili neformalna, a može se isporučiti na bilo koji način.

Cilj prodajne prezentacije je:

- Osobno upoznavanje s klijentom;
- Pribavljanje informacija o klijentu i njegovoj tvrtki;
- Stavljanje na raspolaganje i razmatranje materijala o proizvodima i uslugama koje se nude;
- Istraživanje i procjena potreba;
- Pokazivanje ili demonstriranje novih elemenata u ponudi;
- Postprodajno usluživanje klijenata;
- Učiniti klijenta svjesnim problema kojeg ima;
- Uvjeriti klijenta da kupnja može riješiti taj problem;
- Pružiti dokaze o pouzdanosti;
- Motivirati klijenta da krene rješavati svoje probleme. (Tomašević-Lišanin, 2010.)

Prodajna prezentacija treba biti zanimljiva klijentu i treba mu dati odgovore na pitanja:

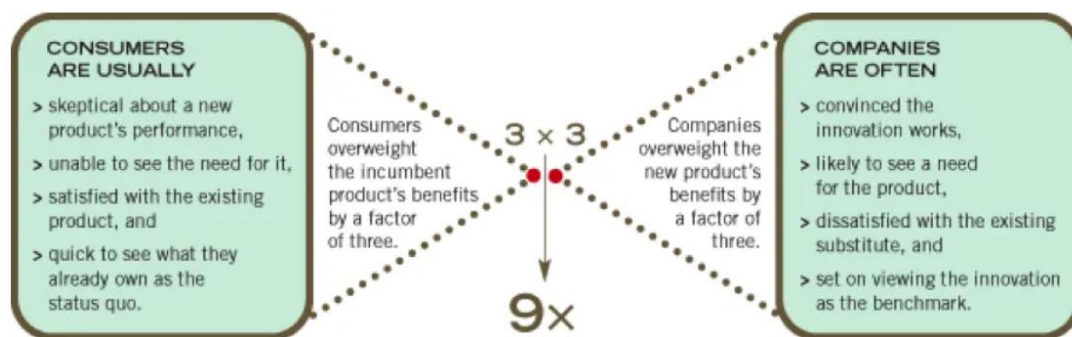
- Zašto bi vas trebao ili trebala slušati? – prvo treba zainteresirati klijenta dobrim pristupom;
- Što je to? Što je to za mene? – treba pojasniti prednosti za klijenta a ne obilježja proizvoda;
- I što onda? – treba povezati korist proizvoda sa određenim potrebama klijenta;
- Tko to kaže? – treba prezentirati činjenice, statističke podatke o korisnosti proizvoda;
- Koristi li taj proizvod još netko? – treba prezentirati imena zadovoljnih klijenata. (Mihić, 2006)

Mihić daje sljedeće smjernice za razvijanje strategije prezentiranja:

- Sugestija – vještım sugeriranjem se može stvoriti interes i navesti klijenta na akciju. Sugestija može biti sugestivan prijedlog, sugestija na temelju prestiža, autosugestija, direktna sugestija, indirektna sugestija ili protivna sugestija;
- Napraviti prezentaciju interesantnom – pozitivan stav prema klijentu, povjerenje u sebe i proizvod rezultat će većim uspjehom;
- Unijeti u prezentaciju osobnu notu – pokazivanje klijentu da su njegovi interesi na prvom mjestu prodavaču;
- Izgraditi povjerenje – umjerenost i realnost vode prema izgradnji povjerenja s klijentom;
- Koristiti metafore, usporedbe i priče – metode za pridobivanje pažnje i izazivanje interesa kod klijenta;
- Objasniti klijentu povrat uloženog – pokazivanje klijentu da je njegovo ulaganje opravdano i isplativo;
- Pozitivno neverbalno ponašanje – prenošenje prikladnih poruka govorom tijela, odavati povjerenje, brigu za klijenta i entuzijizam;
- Koristiti dinamiku, kontrast, intenzitet i veličinu – privući pažnju klijenta pokretima, poticanjem prilikom izlaganja, promjenom tona glasa, povećavanjem slova, korištenjem pomagala (video, slike, projekcije, brošure, modeli i slično);
- Dobro strukturirati prezentaciju – uključiti nekoliko koraka kao što su uvod, motivacija, dnevni red, sastav prezentacije, ponavljanje i cjelokupni pregled;
- Napraviti razmak – razdvojiti pojedine ideje tj. ostaviti dovoljno vremena klijentu da se ideje apsorbiraju;
- Ponoviti ono što je bitno – ponoviti ključne činjenice i ideje;
- Voditi računa o emocionalnom značenju riječi – voditi računa da naizgled iste ili slične riječi mogu kod različitih ljudi izazvati drugačije reakcije;
- Umjesto apstraktnih koristi konkretne riječi;
- Koristiti djelotvorne riječi i rečenice – formulirati rečenice tako da imaju jaču učinak na klijenta;
- Izbjegavati negativne riječi – izricati nepovoljne podatke u pozitivnom smislu;
- Početi i završiti prezentaciju s najjačim apelom;

- Pripremiti jednostavnu i sažetu prezentaciju – kratka i sadržajna prezentacija ima bolji učinak od dugačke i komplicirane;
- Koristiti neposredna pitanja za provjeru – radi spoznaje stavova i mišljenja klijenta o proizvodu;
- Demonstrirati proizvod u upotrebi – pokazati kako proizvod radi;
- Uključiti dramatizaciju u prezentaciju – prezentiranje proizvoda na dojmljiv, zabavan ili maštovit način;
- Kontrolirati prezentaciju – ne dopustiti da klijent preuzme kontrolu nad prezentacijom.

Mnoge prodajne prezentacije ne uspiju jer ignoriraju univerzalnu psihološku pristranost: Ljudi precjenjuju prednosti onoga što imaju u odnosu na ono što im nedostaje. (Gourville, 2006) naziva ovo „9x Effect“(slika 14).



Slika 14. 9x Effect.

Izvor: Gourville, lipanj 2006. *Harvard Business Review*. Dohvaćeno iz Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption: <https://hbr.org/2006/06/eager-sellers-and-stony-buyers-understanding-the-psychology-of-new-product-adoption>

Prema Gourvilleu, nije dovoljno da novi proizvod jednostavno bude bolji. Klijenti ga neće usvojiti, osim ako dobit uvelike nadmaši gubitke. Ono što prodavač može je osvijestiti klijenta o percepciji dobitaka i gubitaka u svoju korist. Jedan od najboljih načina za dokazivanje vrijednosti je uspoređivanje poslovanja prije i poslije proizvoda.

Ovo je moguće napraviti u tri koraka kako bi se stvorila uvjerljiva prodajna prezentacija:

- Prije – prikazivanje trenutnog stanja kod klijenta,
- Poslije – prikazivanje stanja kod klijenta nakon kupnje proizvoda,
- Most – kako doći do novog stanja.

#### 2.3.2.5. Otklanjanje prigovora

Prigovor je određena situacija koja je sprječava zaključivanje prodaje i predstavlja otpor prema informaciji koja se dala klijentu.

Međutim, pregovaranje i prevladavanje prigovora o prodaji nije nemoguće ali se treba dobro pripremiti. Najčešći prigovori iz perspektive kupnje vrte se oko proračuna i vremenskog rasporeda, ali postoje i druge zajedničke stvari poput:

- Konkurencija – ako klijent koristi konkurentski proizvod, treba dokazati da je proizvod koji je predmet prodaje bolja opcija,
- Povjerenje – ako je tvrtka nova ili još nije surađivala s klijentom, povjerenje treba izgraditi,
- Promjena – klijent nije uvijek spreman na promjene, treba ga uvjeriti da proizvod vrijedi ističući što promjena može značiti za njihov posao,
- Autoritet – od početka treba osigurati da se prodaja vrši s donositeljem odluke,
- Potreba – ako potencijalni misli da im proizvod ne treba, treba promijeniti njihovu perspektivu i istaknuti dodatne vrijednosti.

Kako i ostalim elementima prodaje, prigovorima treba upravljati:

- Priprema za prigovore – utvrditi iz kojeg razloga bi klijent mogao odustati od kupnje. Temeljem prethodnog iskustva, prodavač treba biti iskoristiti prethodne situacije odnosno prigovore koje je već čuo i smisliti plan kako ih prevladati, koje odgovore ili taktike upotrijebiti.
- Predviđanje mogućih prigovora – predviđeni prigovor (ako proizvod ima nedostatak ili već postoje prigovori na njega) treba prezentirati klijentu i unaprijed pripremiti odgovor na taj prigovor, prije nego ga klijent izrazi. Na taj način se sprječavaju neželjene reakcije klijenata.

- Otklanjanje prigovora odmah – odgađanje rješavanja prigovora može stvoriti negativnu reakciju kod klijenta. Klijent može pomisliti da prodavač nešto skriva, da ne zna odgovor ili da ga mišljenje klijenta ne zanima.
- Pozitivno djelovanje i razmišljanje – ne shvaćati prigovor osobno, ne doživljavati prigovor kao problem već kao priliku da se spozna mišljenje klijenta. Odgovor na prigovore prodavač treba dati mirno i uvjerljivo, realno i s poštovanjem kako bi klijentu dao do znanja da je njegovo mišljenje bitno.
- Slušanje klijenta – prodavač treba saslušati klijenta od kraja, bez prekidanja kako ne bi kod klijenta izazvao sumnju da nešto nije u redu.
- Razumijevanje (razjašnjavanje) prigovora – prodavač treba utvrditi o kakvom je prigovoru riječ, traže li se dodatne informacije ili se postavljaju uvjeti za kupnju, je li prigovor opravdan ili nije, je li izlika za nekupnju.
- Uvažavanje klijentovog stajališta – prodavač treba pokazati klijentu da uvažava njegovo mišljenje i razumijevanje za klijenta.
- Odabir tehnike za otklanjanje prigovora – pri odabiru tehnike, prodavač treba uzeti u obzir čimbenike kao što su: stil ponašanja i komunikacije klijenta, faza prodaje u kojoj je došlo do prigovora, raspoloženje klijenta pri iznošenju prigovora, značajnost prigovora za klijenta (koliko je puta spomenut), vrstu prigovora (opravdan, neopravdan, izlika i drugo). Prodavač treba pokazati prije svega staloženost.
- Odgovor na prigovor – prodavač treba dati kratak i jasan odgovor kako se na klijent ne bi stvorio dojam da se na njega vrši pritisak. Prodavač treba informirati klijenta da ga uvjeri u neopravdanost prigovora i dobije njegovo odobrenje. Prodavač ne bi trebao obećavati klijentu ono što njegova tvrtka ili proizvod ne mogu ispuniti. (Mihić, 2006)

#### 2.3.2.6. Zaključivanje prodaje

Zaključivanje prodaje ne ovisi o tome je li klijent ostvario kupnju, to je proces u kojem klijent donosi odluku o rješavanju svog problema. Zaključivanje prodaje je nastavak na prethodne faze, pogotovo na prezentaciju.

Za zaključivanje posla potrebno je vrijeme. Ako klijenti nisu jedini donositelji odluka, morat će potražiti odobrenje kako bi bili sigurni da je rješenje u skladu s njihovom poslovnom strategijom.



Za sve ovo treba vremena i ubrzavanje može raskinuti prodaju. Ipak, treba biti siguran da potencijalni klijent zna da nije zaboravljen. Održavanje kontakta s klijentima slanjem vrijednih informacija koje mogu pobuditi njihov interes i ubrzati prodaju je poželjno. To može biti u obliku zanimljivih postova na blogovima ili novih značajki proizvoda koje mogu riješiti jedan od njihovih problema koji je prepoznat u prethodnim fazama. Uvijek se može i pokrenuti razgovor putem e-maila postavljanjem pitanja poput trebaju li nešto drugo prije donošenja odluke.

Pravo vrijeme za zaključivanje prodaje je trenutak kada je klijent uvjeren da kupnja zadovoljava sve njegove potrebe. Prodavač treba promatrati klijenta i pristupiti zaključivanju prodaje čim prepozna signale koje klijent šalje. Najčešći signali mogu biti:

- Pitanja – pitanja koja klijent postavlja o proizvodu, njegovim karakteristikama, prednostima, referencama, kupoprodajnim uvjetima i pratećim uslugama mogu odavati spremnost klijenta za kupnju,
- Priznavanje – pozitivna izjava klijenta o proizvodu, uvjetima prodaje ili drugim čimbenicima povezanim s prodajom, te potvrđivanje prethodno navedenih prednosti proizvoda,
- Zahtjevi – specifični zahtjevi klijenta koji se moraju ispuniti da bi došlo do prodaje. Ako ih je moguće realizirati, vjerojatno će doći do prodaje,
- Prigovori – uspješno otklanjanje prigovora je pogodan trenutak za zaključivanje prodaje,
- Pitanje drugih osoba za mišljenje – znak je da je klijent pred donošenjem odluke,
- Neverbalni znakovi klijenta – opuštено držanje tijela, prijateljski izraz lica, kontakt očima, smješkanje, ponovno promatranje proizvoda, zadržavanje ugovora ili poslovne dokumentacije, sugeriranje klijenta da se s prodavačem premjeste u ugodniji ambijent, poziv za ponovni susret i slično su neverbalni znakovi klijenta da je spreman na pozitivno zaključivanje prodaje. (Mihic, 2006)

Iako nema univerzalnog načina za zaključivanje prodaje, Mihic navodi neke metode:

- Direktno pozivanje na kupnju – izravna metoda kojom prodavač direktno poziva klijenta na kupnju. Ako ova metoda ne bude uspješna, tada je vjerojatno prodaja izgubljena. Ova metoda se ne bi smjela koristiti sve dok klijent ne pokaže konačan interes.
- Zaključivanje pretpostavkom da je klijent donio odluku – manje direktna metoda od prethodne. Ona vodi do zaključivanja prodaje ili do upućivanja prigovora od strane

klijenta. Ova metoda se može koristiti kada prodavač osjeti da je klijent pred odlukom, nakon rješavanja nekog problema ili prigovora. Ova metoda je efikasnija ako se prodaja zaključuje s postojećim klijentom.

- Alternativno zaključivanje ili zaključivanje izborom – klijentu se daje mogućnost odabira između više varijanti u pogledu modela, ali mu se ne daje mogućnost biranja kupnje ili nekupnje.
- Serija pozitivnih odgovora – prodavač formira tvrdnje tako da iznosi prednosti i obilježja i time navodi klijenta na afirmativan stav prema ponuđenim tvrdnjama. Izjave su formulirane tako da klijent odgovara potvrdno. Rizik korištenja ove metode je da klijent ne stekne dojam da je pod pritiskom da se odluči za kupnju.
- Metoda bilanciranja – prodavač klijentu iznosi prednosti i nedostatke kupnje vodeći računa o njihovom značaju kako bi usporedbom prednosti prevagnule nad nedostacima. Korištenje ove metode je prikladno kada klijent krene iznositi nesuvisle prigovore.
- Metoda sumiranja – sumiranje svih prednosti kupnje proizvoda vodeći računa o naglasku na obilježjima bitnima klijentu, a koje je prodavač saznao u prethodnim fazama.
- Zaključivanje naglašavanjem „prijetecih efekata“ – upozoravanje klijenta što može izgubiti ili propustiti ako se ne odluči za kupnju. Ova metoda se ne bi trebala zlorabiti, nego postići efekt iskrene brige za klijenta.
- Zaključivanje ustupkom ili poticajem – poticanje klijenta na kupnju navodeći dodatne pogodnosti ili besplatne usluge kao što su primjerice produženje jamstvenog roka, snižavanje cijene, besplatna obuka i slično. Ovu metodu treba pažljivo koristiti kako se ne bi javilo nepovjerenje klijenta.
- Metoda jednog prigovora – svođenje više prigovora na jedan kako bi se stvorio dojam da je samo jedan prigovor zapreka kupnji.
- Metoda vjerojatnosti – upit prema klijentu kolika je vjerojatnost da će kupiti proizvod. Odgovor treba biti izražen u obliku postotka kako bi prodavač znao je li klijent uopće spreman na kupnju. Ako je odgovor veći od 85%, klijent će se vjerojatno odlučiti na kupnju, ako je između 50% i 85% vjerojatno postoje prigovori koje treba otkriti i otkloniti, ako je odgovor manji od 50% potrebno se vratiti na početak prodajnog procesa jer vjerojatnost kupnje gotovo da ne postoji. (Mihic, 2006)

### 2.3.2.7. Postprodajni kontakt

Prodaja ne završava kupnjom nego se nastavlja na nju održavanjem kontakta s klijentom kako bi se ostvario dugoročni odnos i nove narudžbe. Prodavač mora imati na umu da je lakše održavati odnos s postojećim klijentom nego ostvariti kontakt s novim klijentom, te da mora voditi računa o zadovoljstvu klijenta. Postprodajni kontakt obuhvaća brojne aktivnosti, Mihić navodi najvažnije:

- Zahvala klijentu i potvrđivanje njegovog dobrog izbora,
- Briga o pravovremenoj isporuci prodanog proizvoda,
- Provjera ispravnosti proizvoda nakon isporuke,
- Montaža i obučavanje klijenta za rukovanje s proizvodom,
- Pomoć u opskrbi rezervnim dijelovima,
- Provjera je li isporučeni proizvod odgovarajuće kvalitete i kvantitete, ako nije onda ga treba zamijeniti ili dopuniti,
- Pomaganje pri izlaganju,
- Odgovaranje na klijentove upite o kupljenom proizvodu ili drugim proizvodima koje tvrtka nudi,
- Davanje klijentu potvrda koje bi mu mogle pomoći u poslovanju,
- Slanje prikladnih čestitki za klijenta važnih događaja,
- Pružanje klijentu informacija ili ideja koje bi mu mogle biti od koristi,
- Usluga ili akcija iznad očekivanja – obradovati klijenta nekom osobitom gestom odnosno pružiti mu više nego očekuje.

Za stvaranje dugoročnog odnosa i lojalnosti, prodavač se tijekom postprodajnog procesa treba pridržavati sljedećih smjernica:

- Pokazivati iskreno zanimanje i brigu za klijenta,
- Obećavati samo ono što može ispuniti,
- Osigurati pravovremenu isporuku i održavanje proizvoda,
- Ako ne može ispuniti ono što je obećao, mora obavijestiti klijenta što prije te mu ponuditi nešto drugo u zamjenu. (Mihić, 2006)

Osnovne metode postprodajnog kontakta su osobni posjet klijentu, telefonski kontakt ili e-mail kontakt.

Osobni posjet je najskuplja metoda ali daje najbolje rezultate jer omogućuje direktni kontakt i dvosmjernu komunikaciju. Na ovaj način se ostvaruje briga za klijenta, u što se i on može uvjeriti, a uz to ga može informirati o novim proizvodima, uslugama ili poboljšanjima kvalitete i potencijalno ostvariti dodatnu prodaju.

Telefonski kontakt je brza, jeftina i efikasna metoda postprodajnog procesa. Ovom metodom se također ostvaruje dvosmjerna komunikacija i moguće je ostvariti dodatnu narudžbu i na ovaj način ako je odnos s klijentom dobar. Ovim putem se može provjeriti je li klijent zadovoljan proizvodom, može informirati klijenta o novim proizvodima također.

e-mail kontakt je jeftina metoda, no prodavač treba imati na umu kada ju koristiti. Primjerice, dobra je u slučaju zahvale na kupljenom proizvodu nakon ostvarene prodaje. Ovom metodom se ne može ostvariti osobna nota i komunikacija može biti jednosmjerna što nije dobro ako se klijenta želi informirati o novim proizvodima.

### **2.3.3. Marketing u suvremenim uvjetima poslovanja**

Jedna od važnijih promjena u poslovnom upravljanju u posljednjih pola stoljeća jest prihvaćanje filozofije marketinga kao upravljačkoga standarda.

Marketing kao suvremena metoda prodaje izvršava svoju zadaću, ali na sasvim drugačiji način što pogoduje prodaji. Prodajni proces započinje traženjem informacija o potencijalnim klijentima. Pri tome je važno odrediti kriterije prema kojima se traže potencijalni klijenti odnosno segmentirati tržište i odrediti segment kojemu će se pristupiti. U praksi, prodajno će se osoblje najprije usmjeriti na one djelatnosti koje već koriste vrstu proizvoda ili usluge koju ono nudi, a zatim i na druge u kojima postoji mogućnost da započnu s njihovom upotrebom. Na taj način, dolazi se do jedne veće baze ili popisa potencijalnih klijenata. Devet glavnih kategorija karakteristika klijenata tvore najpopularnije temelje za segmentaciju tržišta:

- Zemljopisni čimbenici;
- Demografski čimbenici;
- Psihološki čimbenici;
- Psihografske karakteristike;
- Sociokulturalne varijable;

- Karakteristike vezane za upotrebu;
- Čimbenici vezani za situaciju upotrebe;
- Tražene korisnosti proizvoda;
- Hibridne forme segmentacija.

Po prodaji, koriste se marketinške aktivnosti kroz *Customer care* program, a po završetku, kroz *retention* program. Neovisno o fazi, cjelokupan se proces komunikacije s (pred)klijentom naziva marketinškom promocijom. Standardnih 5 elemenata promocijske uključuje:

- Oglašavanje – masovna plaćena promocija, najčešće putem medija (danas Digital);
- Osobna prodaja – ključno je prodajno osoblje;
- Unapređenje prodaje – kratkoročni poticaji koji naglo i brzo pospješuju prodaju, npr. nagrade, demonstracije, degustacije, rasprodaja;
- Odnosi s javnošću ili *Public Relations* (PR) – izgrađuju i čuvaju imidž tvrtke, komuniciraju s cjelokupnom javnosti. Uključuju novinske članke (uglavnom neplaćene), korporativne komunikacije, konferencije za tisak, lobiranje i slično;
- Direktni/izravni marketing – direktna/izravna komunikacija s pažljivo ciljanim pojedincima.

Marketing je postao jedan od glavnih čimbenika konkurentnosti i profitabilnosti tvrtki. Tvrtke vođene tradicionalnom filozofijom upravljanja marketingom su bile uspješnije od drugih. Ali čini se da danas za opstanak i uspjeh na tržištu nije dovoljno imati samo osmišljenu koncepciju marketinga u klasičnom smislu (slika 15).



Slika 15. Usporedba marketing stručnjaka budućnosti i prošlosti.

Izvor: Borčić, 2017.

U današnjim okolnostima, kad se kao prevladavajući čimbenici pojavljuju tehnološki napredak, globalizacija konkurencije i smanjenje stopa rasta gospodarstva u cjelini, marketinški koncept doživljava promjene. Promjene se najlakše mogu objasniti neophodnošću pretvaranja dosadašnjih ili sadašnjih kupaca, potrošača, korisnika, mušterija u klijente. Zašto klijente? Između ostalog i zato jer s kupcima, potrošačima, korisnicima, mušterijama može razgovarati bilo tko, tko je trenutno dostupan, dok s klijentima razgovaraju profesionalci njima dodijeljeni. Upravo je stoga termin klijent prikladan za promatranje uloge ljudi kao činitelja opstanka tvrtke u tržišnim okolnostima.

Dakle, klijent je onaj koji je imao, ima ili će tek možda imati kontakt s tvrtkom koja mu može pružiti proizvod ili uslugu, ali čak je od samog proizvoda ili usluge važnija vrijednost koju taj proizvod ili usluga pruža klijentima. Vrijednost se pak sastoji u tome da klijent u proizvodima i/ili uslugama nalazi bolje i trajno rješenje svoga problema, sigurnost i pouzdanost. Upravo navedeno je odgovor na možebitno pitanje zašto se govori o upravljanju zadovoljstvom klijenata, a ne potrošača, kupca, korisnika.

Klijenti su najveća vrijednost svake tvrtke te ih treba promatrati ne samo kao cilj marketinških aktivnosti već kao marketinški element i odrednicu upravljanja marketingom. Pri tome se zadovoljstvo klijenata promatra kao osnovno jamstvo uspješnosti i opstanka tvrtke na dugi rok. Zadovoljstvo je ovisno o primljenoj vrijednosti koju klijenti ostvare u kontaktu s tvrtkom, između ostaloga i putem trženih proizvoda i/ili usluga.

Dug je put do privlačenja klijenata koristeći kanale internet marketinga koji je najrasprostranjeniji pristup za marketing. Najčešći alati za marketing u suvremenom poslovanju su:

### 1. *Web* stranica

Prema aktualnim rezultatima istraživanja, čak 49% malih tvrtki nema web stranicu i dolazi do situacije da klijenti nisu nikad čuli za tvrtku. Izrada web stranice prilično je isplativa, a to je tek početak investicije u internet marketing koja može imati vrlo visoku stopu povrata. Kada potencijalnim klijentima treba neki proizvod ili usluga oni će najprije to *googlati*, a kada saznaju da se nalazite u blizini tada će i posjetiti/kontaktirati pružatelja proizvoda ili usluge.

### 2. Analiza taktika pristupa

Analiza kanala koje klijenti koristite i prate i putem kojih je ostvaren najveći povrat investicije je ključan. Uspješan marketing vrti se oko testiranja i isprobavanja različitih kanala, mjerenja rezultata te optimiziranja. Ako se ne prati uspješnost svih kanala ne može se znati koji donosi najviše posla a koji ne. Onda se lako mogli završiti koristeći strategije koje ne vode nikuda, dok one koje uspijevaju nisu niti isprobane. Postoje brojni alati za analizu. Google Analytics je jedan od najboljih i najkorištenijih po mišljenju mnogih i njime se mogu mjeriti konverzije, *bounce rate*, promet na svakoj od *landing* stranica zasebno i lako prepoznati koje tehnike i kanale treba zadržati i u njih uložiti više, a koje treba prestati koristiti.

### 3. Praćenje konkurencije

Neovisno kojom se djelatnosti tvrtka bavi, sigurno ima konkurenciju. Prateći ostale lakše je optimizirati marketinške kampanje. Kada se radi o marketingu, poznavanje konkurencije je izuzetno važno, kao i kanali marketinga koje koriste. Ako netko od konkurenata pokuša s određenim načinom oglašavanja i ubrzo od toga odustane, vjerojatno nije odabrao pogodan kanal. Praćenje konkurentskih web stranica, blogova, stranica na društvenim mrežama, *landing* stranice, PPC kampanja, e-mail marketinga može pomoći u zaključivanju na kojem području imaju

najviše uspjeha, i to može biti podloga za optimizaciju kampanja kako bi se postigli još bolji rezultati.

#### 4. Isticanje iz mase

Čak i poslovanje u usko specijaliziranoj niši se treba istaknuti da bi uspjelo. Neophodno je ukazati potencijalnim klijentima zašto da posluju baš s vama, a ne nekom od konkurentskih tvrtki, a najbolji način za to je da im se ponudi nešto što ostali ne nude. Proizvodi ili usluge koji se ističu mogu imati neke od sljedećih karakteristika:

- Proizvod ili usluga je jedinstven, nitko ne nudi ništa slično;
- Proizvod ili usluga koja se nudi ima veću vrijednost, klijent dobije više nego kod konkurencije;
- Proizvod ili usluga bolje zadovoljava klijentove potrebe;
- Proizvod ili usluga je kvalitetniji nego kod konkurencije.

Isticanje u bilo kojem smislu olakšava oglašavanje.

#### 5. Poznavanje publike

Nema kvalitetnog oglašavanja ako se ne poznaje publika odnosno ako se ne zna kome se šalje poruka. Često se tvrtke oglašavaju tako da zamisle svog idealnog klijenta, ali taj idealni klijent se može dosta razlikovati od onog "pravog". Vrlo je vjerojatno da ponuđeni proizvodi ili usluge trebaju klijentima različitih profila. Za tako nešto bilo bi dobro i napraviti više prilagođenih kampanja. Različiti pristupi za različite profile klijenata sigurno će uroditi boljim povratom investicije. Takav pristup značio bi da treba imati različite *landing* stranice, kampanje na društvenim mrežama i sadržaj na web stranicama.

#### 6. SEO

Optimizacija web stranica za tražilice (za Google), tj. SEO je jedan od najboljih načina za *online* promociju. SEO stručnjak treba voditi računa da ne radi sljedeće greške koje se često javljaju:

- Kvantiteta linkova je bitnija od kvalitete,
- Optimizacija web-a za lokalno pretraživanje,
- Optimizacija krivih ključnih pojmova,
- Kopiranje sadržaja s drugih web stranicama ili kreiranje lošeg sadržaja,



- Ne korištenje jedinstvenih naslova, tagova, meta opisa i URL-ova.

Ovo su samo neke od grešaka koje se često javljaju, SEO je puno opsežniji od brige oko spomenutog. Jedna od najbitnijih stvari je to što se SEO konstantno mijenja, Google neprestano ažurira algoritme i prioritete se često mijenjaju.

#### 7. Responzivnost web stranica za mobitele

Ljudi danas češće pregledavaju internet putem mobitela (tableta) nego na računalu. Istraživanja su pokazala da je taj odnos 51-49 u korist mobilnih uređaja. Ako web stranica tvrtke nije optimizirana za mobitele sigurno je da se time gube potencijalni klijenti.

Responzivan dizajn znači i bolje korisničko iskustvo, a i Google preferira responzivne web stranice i bolje ih rangira.

#### **2.3.4. Održavanje kontakta i odnosa s klijentom**

Održavanje kontakta i odnosa s klijentom ima izuzetno značajan utjecaj na samu kvalitetu sustava upravljanja kao i na kvalitetu poslovnih procesa. Upravo upravljanje odnosima s klijentima predstavlja ključan čimbenik u odvijanju poslovnih procesa i to u pogledu marketinga, prodaje, isporuke, održavanja, tehničke podrške kao i upravljanja korisničkim uslugama. (Dukić & Gale, 2015.)

Mnogi čimbenici utječu na održavanje odnosa s klijentom, Dukić i Gale izdvajaju sljedeće:

- Prepoznavanje potreba klijenta,
- Dugoročan odnos s klijentima,
- Djelotvoran prijenos informacija,
- Tehnologija,
- Organizacijska struktura,
- Interakcija s klijentima,
- Upravljanje korisničkim uslugama.

Za uspješno održavanje odnosa s klijentom je od velike važnosti brzina i izvršenje zadataka, te obrada zahtjeva.

Uz pridobivanje novih klijenata, treba se posvetiti i postojećima. Zapravo je briga o odnosima s klijentima presudna za izgradnju poslovanja. Ako su klijenti zadovoljni s proizvodom ili uslugom, suradnja će se nastaviti i postati će zagovornici brenda, dovodeći nove klijente.

U današnjoj globalnoj ekonomiji lako se zanemari da ljudi u osnovi posluju s ljudima. A ljudi će poslovati s tvrtkom koja im se sviđa odnosno u kojoj postoje ljudi koji im se sviđaju. Moćna metoda za zadržavanje klijenata je otvorenost, iskrenost i transparentnost u svemu što se radi. Uspostavljanje strategije za usluge klijentima da način da se prema svima koji dođu u kontakt s klijentima postupa na isti pristojan i poštovan način može dovesti do uspjeha.

Uz poštovanje i iskrenost, pouzdanost je ključna za održavanje kontakta i odnosa s postojećim klijentima što se može provesti kroz poštivanje rokova i isporuka klijentima. Ako ipak to nije moguće, obavještavanje klijenta o situaciji i izrada plana tako da se zna da se radi sve kako bi se stvari vratile na pravi put. Iz takvog pristupa odnos s klijentom možda postane jači, jer će vjerovati u buduću iskrenu suradnju. (Santos, 2017)

Iako klijent nije uvijek u pravu, ponekad se isplati nasmiješiti se, pristojno kimnuti i ponuditi tu gestu dobre volje u suprotnom posljedice mogu biti skupe. Održavanje odnosa s klijentima razmišljajući o široj slici kada se bavi jednokratnim situacijama može doprinijeti uvelike dobro odnosu.

Bez obzira na to vraćaju li se klijentu na nedavnu uslugu, govore o problemu koji su imali ili samo nude ideje za poboljšanje, održavanje odnose s klijentima istinski slušajući što govore zanemarujući bilo kakve distrakcije i pažljiva obrada ono onog što govore prije nego što ponudite dobro promišljen odgovor je od velike važnosti.

### 3. Uloga poslovnih informacijskih sustava

Značaj i uloga ICT industrije za gospodarski rast i društveno blagostanje daleko nadilazi njen doprinos društvenom bruto proizvodu zemlje i broju radnika koje zapošljava.

Kretanja u IT industriji i IT potrošnji oblikuju gospodarske i institucijske silnice. U prvom redu tu je gospodarstvo, pa postoji čvrsta korelacija između kretanja BDP-a i rezultata IT industrije. Nadalje, to su spontane tehnološke promjene koje se javljaju u valovima, a koje mogu biti disruptivne (iz temelja mijenjaju obrasce korištenja i isporuke tehnologije: PC, e-mail i web, smartphone, socijalne mreže, *cloud* ili inkrementalne kada malim postupnim pomacima vode poboljšanju, tehnološki napredak je određen praćenjem i prilagođavanjem globalnim kretanjima, koje diktiraju globalni tehnološki proizvođači.

Dok se gotovo svi poslovni procesi današnjice prilagođavaju i preoblikuju uporabom ICT-a, ukupan utjecaj na djelatnosti prije svega ovisi o tipu i sofisticiranosti ICT alata integriranih u poslovne procese.

Informacijski sustav se bavi podacima i informacijama i projektiraju se radi podržavanja poslovnih procesa i stvaranja kvalitetnih informacija koje pomažu rješavanju poslovnih problema i donošenje poslovnih odluka. Ključni zadaci informacijskog sustava u tvrtki su podržavanje poslovnih transakcija i osiguranje potrebnih informacija zaposlenicima tvrtke u odgovarajućem vremenu i upotrebljivom formatu.

Informacijski sustav tvrtke upravlja tokovima podataka i informacijama od njihova izvora do osobe koja će ih upotrebljavati. Zadatak informacijskog sustava je osigurati informacije za upravljanje procesima. Svaki poslovni, odnosno organizacijski proces nastoji izgraditi informacijski sustav koji će davati informacije za brzo i kvalitetno donošenje odluka i skladištiti iste. Planiranje, izrada strategije i projektiranje informacijskog sustava najvažniji je zadatak u stvaranju informacijskog sustava. Informacijski sustav postao je strateško oružje u konkurentskoj borbi na tržištu.

U poslovnim sustavima, informacijski sustavi podržavaju i informacijski poslužuju poslovne procese i operacije, poslovno odlučivanje te razvijanje i implementaciju kompetitivnih strategija poslovanja. U tom smislu može se govoriti o poslovnim informacijskim sustavima.

Osnova uspješnog rada poslovnog sustava je odgovarajuće upravljanje poslovnim procesima i poslovnim sustavom. Ono uključuje sljedeće aktivnosti:

- Planiranje – kojim se određuju ciljevi poslovnog sustava i razrađuju načini njihova ostvarivanja. Planiranje je osnova za donošenje poslovnih odluka;
- Organiziranje – kojim se poslovni sustav organizacijski osposobljava za ispunjavanje postavljenih ciljeva, putem propisivanja njegove strukture i pravila, odnosno procedura obavljanja poslovnih aktivnosti;
- Kontroliranje – kojim se nadgleda ostvarivanje poslovnih ciljeva, utvrđuju moguća odstupanja i inicira donošenje korektivnih odluka. (Garača, 2004)

Upravljanje složenim poslovnim sustavom obavlja se na više razina, s različitim ciljevima, sredstvima i informacijskim potrebama, a to su:

- Operativno upravljanje je najniža razina menadžmenta koje se bavi organiziranjem i nadgledanjem svakodnevnih poslovnih aktivnosti u skladu s odlukama viših razina menadžmenta;
- Taktičko upravljanje je srednja razina menadžmenta, koje se bavi srednjoročnim problemima upravljanja, kao što je alokacija raspoloživih resursa radi što efikasnijeg ostvarivanja srednjoročnih ciljeva, a u skladu sa strateškim ciljevima poslovnog sustava;
- Strateško upravljanje je najviša razina menadžmenta koje donosi najvažnije, u pravilu dugoročne poslovne odluke koje određuju sudbinu poslovnog sustava, a odnose se na ključne poslovne funkcije ovisno o djelatnosti poslovnog sustava. (Garača, 2004)

Suvremeni poslovni informacijski sustavi trebaju izvršavati, najopćenitije govoreći, dvije osnovne funkcije:

- Pripremu informacijske podloge za donošenje poslovnih odluka,
- Dokumentiranje, odnosno trajno pohranjivanje ranije generiranih informacija.

### **3.1. Vrijednosti i obilježja poslovnih informacija**

U posljednjih 40-ak godina informacija je postala organizacijski resurs ravnopravan ljudima, strojevima, novcu, materijalima i menadžmentu. Značenje informacije kao informacijskog resursa svakim danom sve više raste. Jedna od definicija kaže: Informacija je podatak obrađen u obliku

koji je smislen njezinom primatelju i koji ima stvarnu ili percipiranu vrijednost za njegove sadašnje i buduće odluke i akcije. (Davis & Olson, 1985)

Informacija predstavlja moć koja se temelji se na pristupu informacijama i kontroli informacija. Menadžer koji raspolaže s više informacija i ima veću kontrolu nad njima, ima moć i u prednosti je pred drugima.

Suvremene organizacije ne mogu uspješno poslovati bez informacijske tehnologije, te će budućnost organizacija biti potpuno utemeljena na informacijskoj tehnologiji koja bitno utječe na povećanje poslovne uspješnosti.

Bitna svojstva svake informacije su:

1. Vrsnoća (kvaliteta),
2. Količina (kvantiteta),
3. Vrijednost u vremenu.

Vrsnoća (kvaliteta) informacije je njena sposobnost zadovoljavanja informacijskih potreba samog korisnika, odnosno ostvarivanja uvjeta u kojima korisnik može donijeti odluku koja će mu donijeti neku korist. Osnovno je pravilo da informacijama treba podupirati donošenje dobrih (korisnih) odluka. Zahtijevana kvaliteta informacija ovisna je u prvom redu o tipu odluke koja se donosi.

Količina (kvantiteta) je egzaktno mjerljiva osobina informacije. Način njena mjerenja utvrdio je C. E. Shannon, a kao prikladnu najmanju mjernu jedinicu izabrao bit. (Shannon, 1948)

Količina informacija potrebna za donošenje odluka raste od najviše prema nižim razinama menadžmenta u tvrtki. Najviši menadžment treba pri odlučivanju razmjerno malo sintetičkih informacija, koje će mu omogućiti dobar uvid u problem. Izvršni menadžment zahtijeva nešto veću količinu djelomično agregiranih informacija, a operativni menadžment mnogo analitičkih informacija koje se odnose na pojedinosti vođenja poslovnih procesa.

Vrijednost informacije u vremenu ima tri karakteristična područja:

- Prognoziranje – kada se odgovarajuća informacija dobiva i prije no što je potrebno donijeti odluku i vrijednost joj je tada najveća i ona nelinearno opada;
- Stvarno (realno) vrijeme – u kojemu se informacija dobiva (odnosno stvara) upravo onda kada treba donijeti odluku;

- Zastarijevanje – u kojem se informacija dobiva prekasno i tada odluka više nije potrebna ili nije relevantna za daljnji tijek događaja. U ovome području vrijednost informacije eksponencijalno pada.

Menadžment zahtijeva raspoloživost informacije u području prognoziranja ili u području stvarnog vremena, kada je njena vrijednost ključna za donošenje odluke. Pri donošenju odluka na temelju informacija iz područja prognoziranja potrebna je ipak određena doza opreza, jer znanost još uvijek ne poznaje posve sigurne prognostičke metode. Zato se u praktičnim uvjetima obično postavlja zahtjev za posjedovanjem informacija iz područja stvarnog vremena, koje će omogućiti pravovremeno donošenje dobrih odluka.

Informacija donosi novost i potrebna je pri odlučivanju, jer se odlučivanje temelji na dobivenoj informaciji. Odluka ne može biti bolja od informacije na kojoj se temelji, pa su za kvalitetno odlučivanje potrebne kvalitetne informacije. Kvalitetna informacija je:

- Točna (korektno opisuje stanje stvari),
- Potpuna (u cijelosti i objektivno opisuje stanje stvari),
- Primjerena, odnosno relevantna (odgovara problemu koji zahtijeva odlučivanje i osobi koja odlučuje),
- Pravovremena (dobivena na vrijeme).

Što je upotrijebljena informacija točnija, potpunija, primjerenija i pravovremenija to je kvalitetnija informacija i odluka donesena temeljem te informacije.

Vrijednost informacije je općenito teško utvrditi, može se odrediti preko odluke koja je temeljena na informaciji. U tom slučaju vrijednost informacije odgovara razlici u vrijednosti rezultata odluke koja se temeljila na informaciji i vrijednosti rezultata odluke koja se nije temeljila na informaciji. Vrijednost je informacije, dakle, usko povezana s odlučivanjem i rezultatima odlučivanja. Može reći da je ista informacija vrijedna ako se na njoj temelje vrijedne odluke, ali i bezvrijedna ako nije upotrijebljena za odlučivanje.

Znanje je kombinacija podataka i informacija, kojemu je dodano mišljenje iz područja ekspertize, vještine i iskustvo. Znanje određuje kako koristiti pojedinu informaciju i nužno je pri odlučivanju.

Znanje može biti eksplicitno ili kodificirano, ako je poznato kako ga opisati i zapisati, ali može biti i implicitno ili tiho, tada postoji samo u glavama pojedinaca i teško ga je formalizirati i komunicirati. Također, znanje može biti individualno, ali može biti i kolektivno.

### 3.2. Prikupljanje i obrada podataka

Za poslovni informacijski sustav kao podloge za poslovno odlučivanje potrebno je prikupiti poslovne podatke, obraditi ih u poslovno relevantne informacije, te ispostaviti korisnicima informacija. Shematski prikaz slijeda navedenih aktivnosti prikazan je na sljedećoj slici (slika 16):



Slika 16. Priprema informacijske podloge za poslovno odlučivanje.

Izvor: samostalna izrada autora.

Relevantne podatke valja prikupljati iz svih raspoloživih izvora odnosno odgovarajućih poslovnih događaja i poslovnih procesa. Ovisno o tome gdje se takvi poslovni događaji i/ili poslovni procesi zbivaju, može se govoriti o unutarnjim (internim) i vanjskim (eksternim) izvorima podataka:

- Unutarnji izvori – poslovni događaji i/ili procesi koji se zbivaju unutar poslovnog sustava;
- Vanjski izvori – poslovni događaji i/ili procesi koji su se zbili ili se upravo događaju u okruženju tog poslovnog subjekta (primjerice, na tržištu, u političkom sustavu, u ostalim tvrtkama i slično).

S druge strane, može se govoriti o primarnim i sekundarnim izvorima poslovno relevantnih podataka:

- Primarni izvori – poslovni događaji i/ili poslovni procesi koji su se upravo dogodili ili se događaju, a podaci koji se zahvaćaju njihova su manifestacija;
- Sekundarni izvori – poslovni događaji i/ili poslovni procesi koji su se već ranije dogodili, u bližoj ili daljoj prošlosti, a čije su manifestacije zabilježene i pohranjene na nekom

trajnom nositelju podataka (primjerice, na papiru, u memoriji nekog drugog uređaja ili u memoriji odnosno pamćenju ljudi i slično).

Obrada podataka u suvremenim poslovnim informacijskim sustavima je aktivnost za koju se nastoji da je uglavnom ostvaruju strojevi namijenjeni upravo obradi podataka primjenom odgovarajućih programa. Intervencije ljudi treba nastojati izbjeći tj. minimalizirati u što je moguće većoj mjeri kako bi se povećala brzina, točnost, preciznost i pouzdanost obrade podataka. Sama obrada ostvaruje se primjenom odgovarajućih aritmetičko-logičkih operacija nad podacima radi njihove preobrazbe u poslovno relevantne informacije.

Rezultati obrade podataka su relevantne informacije koje mogu poslužiti pri donošenju poslovnih odluka na bilo kojoj razini odlučivanja. Cilj je u praksi ostvariti prave informacije na pravom mjestu, u pravo vrijeme, u odgovarajućem formatu i uz najniže troškove. Raščlanjujući ovaj cilj, treba voditi računa o sljedećem:

- Korisnici informacija moraju znati što im u informacijskom smislu treba za donošenje odluka i to što im treba moraju precizno definirati,
- Dostupnost određene informacije tamo gdje se donose odluke,
- Raspoloživost informacije korisnicima upravo onda kada im treba za donošenje odluka, ni mnogo ranije jer bi informacija mogla u međuvremenu zastarjeti, ali ni kasnije jer njena vrijednost s vremenom naglo pada,
- Informacije se zbog brojnih percepcija ljudi mogu predočavati u različitim oblicima, tj. formatima. Primjeri takvih formata su tekst, brojke, grafički prikazi, crtež, statične i pokretne slike, zvuk te različite kombinacije navedenih oblika. Korisnik informacije je taj koji treba utvrditi koji od mogućih načina iskazivanja informacija mu najviše odgovara, odnosno koji od njih preferira.

Ostvarivanje što povoljnijeg odnosa troška i koristi informacijskih procesa kako bi se sve poslovne aktivnosti obavljale tako da odnos troškova koje te aktivnosti stvaraju i vrijednosti koje će time biti ostvarene bude najpovoljniji mogući.



### 3.3. CRM sustav

Učinkovita komunikacija zahtjeva povezivanje i koordiniranje odjela što je samo jedan od argumenata zašto koristiti CRM. Primjeren je za svaku tvrtku i organizaciju bez obzira na vrstu organizacije i veličinu iste, jer je za sve karakteristično da je u centru klijent i informacije o njemu.

Još jedan od razloga zašto koristiti CRM je imati uređene podatke o klijentu na jednom mjestu. Tako uređene podatke moguće je kvalitetno obrađivati, segmentirati i analizirati što korisnike CRM-a čini spremnijim za svakodnevne poslovne izazove. Cjelokupnu i širu sliku, kao i status klijenta mogu sagledati samo ako u svakom trenutku imaju vidljive sve aktivnosti vezane za njega, kako prethodne tako i planirane aktivnosti.

Mnoga CRM rješenja zasnovana su na servisu kojem se pristupa putem *web* sučelja sa zaštićenim individualnim korisničkim pristupom. Prednost takvih CRM-ova je pristup informacijama od bilo kuda i bilo kada, što omogućava obavljanje poslova izvan radnog okruženja, na poslovnom putu ili drugdje.

Pored uređene baze klijenata i podataka o istima, CRM treba na jednostavan i intuitivan način podržavati napomene i obavještavati svoje korisnike o aktivnostima putem standardnih komunikacijskih medija. Time aktivnosti poput poziva, e-maila, ponuda, priprema ugovora, reklamacija, servisnih aktivnosti, sastanaka nisu izgubljene, nezabilježene ili na neki drugi način propuštene, čime se smanjuju rizik propuštene poslovne prilike. Planirana korespondencija i projektne aktivnosti najčešće se odražavaju na boljem poslovnom rezultatu zahvaljujući upravo namjenskim poslovnim CRM sustavima.

Dodatno, mnogi menadžeri novčani tok i strategiju poslovanja planiraju organizacijom vlastitih tablica ili kroz računovodstveni program (ERP), međutim takvim pristupom obično nemaju cjelovit pogled na trenutno poslovno stanje i otvorene potencijalne prilike i benefite sustava. CRM sustav nudi cjelovit pogled i upravljanje poslovnim prilikama za određene etape poslovanja, sve od upita do realizacije, što omogućava detaljnije planiranje prihoda, ali i resursa.

Za uspješno poslovanje teorija ekonomije kaže da prodajni lijevak mora biti popunjen do te mjere, da na osnovu njega očekujemo određen postotak poslovne realizacije. CRM tu igra važnu ulogu kako bi pokazao realnu sliku trenutnog poslovanja i dao realniju procjenu uspješnosti.

Kako bi uspostavili uspješnu koordinaciju svih zaposlenih, moderni pristupi kroz CRM sustav omogućavaju zajednički pogled na svakodnevne aktivnosti i zadatke, što je posebno važno velikim tvrtkama čiji zaposleni obavljaju više različitih funkcija, nerijetko su prostorno dislocirani i nemaju trenutno dosluh sa svim zaposlenicima uključenim u proces i/ili sa svim razinama. Njihov rad jako zavisi od rada drugih uključenih u proces pa CRM može uspješno premostiti komunikacijske zastoje između “front” i “backoffice-a”.

Kako bi se potaknulo brzo i učinkovito obavljanje svakodnevnih zadataka, zaposlenici međusobno dodjeljuju zadatke putem zajedničkog sučelja i dolaze do prave informacije u pravo vrijeme vezano za klijenta (slika 17, (Poslovni Plus, 2017.)).



Slika 17. Prednosti korištenja CRM-a.

Izvor: Poslovni Plus, 19. siječanj 2017. *Predstavljeni rezultati istraživanja o korištenju CRM rješenja u poslovanju hrvatskih tvrtki.* Dohvaćeno iz Poslovni Plus:

<https://poslovnipuls.com/2017/01/19/predstavljeni-rezultati-istrazivanja-o-koristenju-crm-rjesenja-u-poslovanju-hrvatskih-tvrtki/>

Gartner pak upozorava da 80% direktora ima problem kako im zaposlenici ne žele koristiti CRM. Time tvrtke gube mnogo jer investicija propada od samog početka, a nezadovoljstvo sustavom

uzima mah unutar ograničenog trajanja radnog vremena čime produktivnost u suprotnosti s inicijalnim ciljem uspostave opada.

Iako mnogi o CRM-u imaju predodžbu isključivo kao softveru, CRM je u stvari više filozofija i strategija nastala na krilima marketinga odnosa i razvoja IT-a.

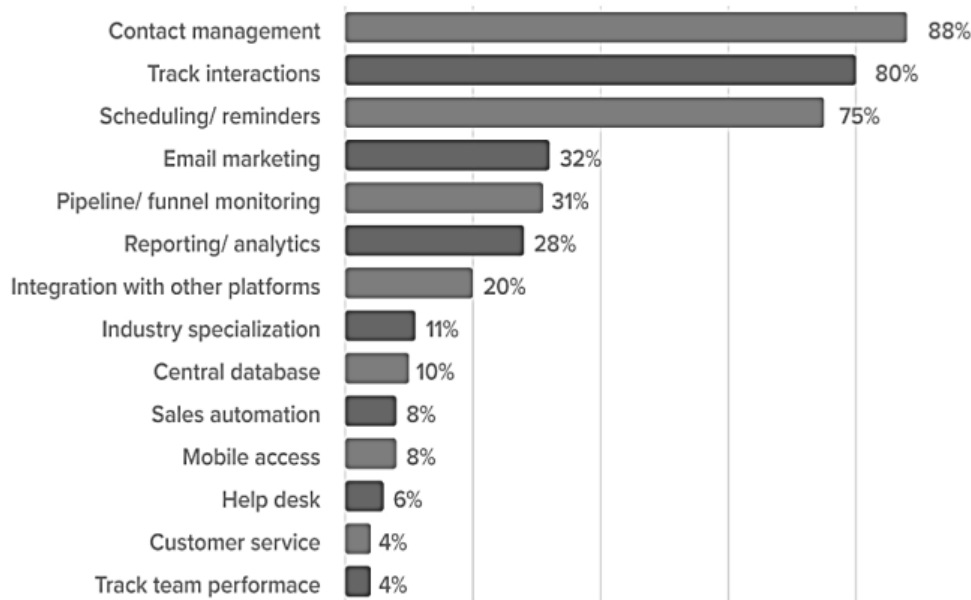
Očekivanja od alata mogu biti velika sa obzirom na uloženi novac, vrijeme i energiju široke lepeze ljudi u organizaciji koji ga koriste. Međutim treba se „spustiti na zemlju“. Promjene su velike ali startni benefiti mogu biti skromni. CRM aplikacije mogu imati ogroman utjecaj na razvoj organizacije koja ga koristi. Ali nisu aplikacije te koje su odgovorne za uspjeh ili neuspjeh. To su ljudi. Gledajući na kratak rok CRM implementacija izgleda samo kao trošak, dok dugoročno predstavlja uspješnu transformaciju organizacije ka profitnom klijent-centričnom pristupu.

Viša razina automatizacije pritom nosi višu razinu zadovoljstva njegovih krajnjih korisnika jer osim što smanjuje radne obveze, smanjuje za menadžere važno, pogreške evidencije, njezine manjkavosti kao i opterećenje zaposlenika koji postaju raspoloživi za novi opseg ranih zadataka.

No, automatizacija ne može biti provedena bez konsolidacije internih procesa i uspostave infrastrukture i poslovnih pravila koja će popratiti *end-to-end* svaki od procesa čime je automatizacija predvođena.

CRM je glavni dio strategije, *back-end* procesa i sustava za upravljanje odnosima s klijentima i podacima na najučinkovitiji i najupotrebljiviji način. Različite organizacije koriste CRM na različite načine, a ključ njegova korisnika je odrediti specifičan poslovni izazov i riješiti ga CRM strategijom.

Tehnologija, odnosno software u istom primarno omogućava organizacijama racionalno prikupljanje i analizu čim većeg skupa informacija o korisniku, kao osnovu za poboljšanje odnosa s njim (automatizacija procesa i njihova standardizacija uz vremensku efikasnost i digitalan trag podložan analizi). CRM se najčešće, a po nekim izvješćima i isključivo primjenjuje na marketing, službu za korisnike i na proces prodaje tvrtke. Slijedom istog, najpoželjnije funkcionalnosti CRM software-a su prema sveobuhvatnoj anketi Capterre danas, dane su na slici (slika 18, (Plaksij, 2020.)):



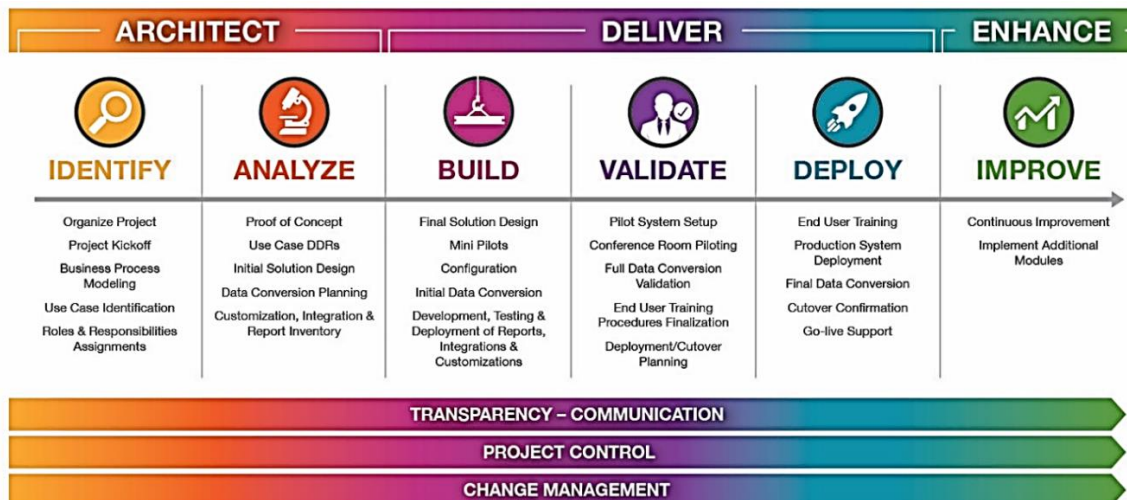
Slika 18. Poželjne funkcionalnosti CRM-a.

Izvor: Plaksij, 2020.

U naravi to znači praćenje procesa prodaje, marketinga i podrške.

Svaka je CRM implementacija specifična i jedinstvena na svoj način, s obzirom da se od tvrtke do tvrtke razlikuju poslovni prioriteti, strategije prema klijentima i IT infrastruktura unutar tvrtke. Stoga ne postoji jedinstveni recept za uspješnu implementaciju CRM sustava.

Uobičajen hodogram CRM implementacije uključuje etape: identifikacija, analiza, dizajn rješenja, validacija, isporuka, korištenje (slika 19):



Slika 19. Uobičajen hodogram implementacije CRM-a.

Izvor: CRM & ERP Implementation Process & Training, 2020

Implementacija CRM rješenja u Enterprise sustave u prosjeku unutar industrije traje 6 mjeseci do 1 godinu. *Cloud* rješenje pritom je jednostavnije implementirati i konfigurirati no *on-premise* rješenje, iako za sobom vuče ograničenije prilagodbe, a broj procesa koji se projektom pokriva utječe kako na kompleksnost tako i na duljinu trajanja. Preduvjet u istom predstavljaju već razvijene funkcionalnosti, lakoća prilagodbe njihovih podataka, a najčešće je najdugotrajniji dio procesa integracija s različitim bazama podataka i automatizacija procesa komunikacije između više njih.

### 3.3.1. Korištenje CRM sustava danas

Svjetska potrošnja ostvarena na CRM softver na tržištu je rasla 15,6% i dosegla razinu 48,2 milijarde američkih dolara u 2018. godini prema istraživanju Gartnera. CRM tako ostaje najveće i najbrže rastuće softversko rješenje primijenjeno u *enterprise* poslovnim sustavima i od milijarde američkih dolara ukupno uloženi u softver, više od ¼ pripada CRM rješenjima što je porast od 12,5% u odnosu na prethodnu godinu.

Pritom, 72% ulaganja u CRM se odnosi na SaaS rješenja, te se očekuje da će potražnja za ovim rješenjima rasti 75% u narednom periodu pri čemu su agilnost i fleksibilnost, zajedno s *remote* kontrolom i mobilnom inačicom rješenja ključne tražene karakteristike.

Rast potražnje za *cloud* rješenjima u 2018. godini ostvario je blag pad no ostaje na razini sa stopom rasta od 20% što je više od ukupne stope rasta potražnja za CRM rješenjima od 15,6%.

Očekuje se pak da će vrijednost CRM tržišta do 2025. godine biti udvostručena (na svjetskoj razini). Naime, prema istraživanjima analitičke kuće Forrester Research, danas čak trećina kupaca preferira rješavanje problema s proizvodima i uslugama putem direktne komunikacije. Posljedica je da sama usluga postaje značajno kompleksnija te je nužno da prodajno osoblje bude opremljeno s najboljim tehnološkim alatima kako bi mogli u kratkom roku odgovoriti na zahtjeve klijenata.

Gartner predviđa da će sljedećih godina porasti broj manjih ponuđača CRM aplikacija što će dovesti do veće konkurencije i smanjivanja cijena softvera. Dok je tržište jasno konkurentno, Gartner kaže da neki čimbenici mogu pomoći u razlikovanju ponuda društvenog CRM-a, uključujući interoperabilnost između javnih društvenih mreža i internih zajednica, integraciju s uspostavljenim CRM proizvodima, analitike i još mnogo toga. CRM sustav prema istom nije rezerviran isključivo za bolje upravljanje odnosima s klijentima kroz prodajne i marketinške aktivnosti, već ga treba sagledati kao *Extended Relationship Management (XRM)* platformu koja može donijeti dodane vrijednosti u razvoju proizvoda, upravljanju i nadzoru poslovnih procesa te odnosa s partnerima.

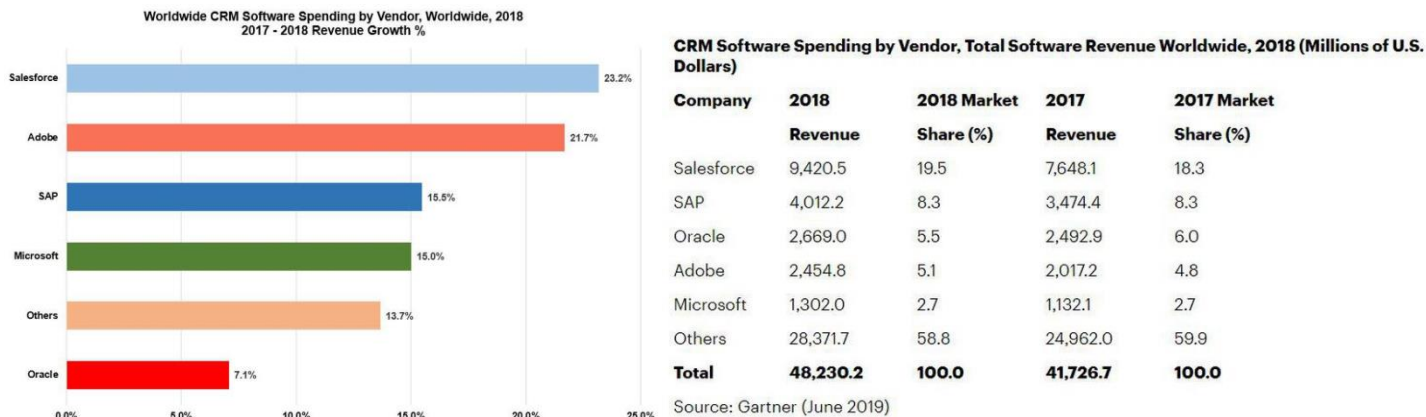
### **3.3.2. Globalni dobavljači**

Tržište je diferencirano, odnosno ulazak na tržište manjih dobavljača doprinio je smanjenju tržišne koncentracije iako još uvijek, pet CRM dobavljača opslužuje visok udio od 41,2% kupaca.

Salesforce, SAP, Oracle, Adobe, Microsoft glavni su dobavljači na tržištu te zajedno kontroliraju 41,1 svjetske potražnje za CRM rješenjima. U istom, Adobe i Salesforce rastu brže od ukupnog tržišta (prema podacima za 2018. godinu), povećavajući svoje prihode za 21,7% i 23,2% u jednoj godini. Adobe CRM prihodi od prodaje tako su narasli s 2 na 2,4 bilijuna američkih dolara i on je postao lider u marketing segmentu CRM rješenja.

Istočna i zapadna Europa najbrže su rastuće regije potražnje s godišnjom stopom rasta od 19,7%, odnosno 17,5%. Sjeverna Amerika i Zapadna Europa pritom su dvije regije s najvećim brojem korisnika na globalnom tržištu i Amerika nastavlja daljnji (sporiji rast) ali svakako visok, s 15,2%

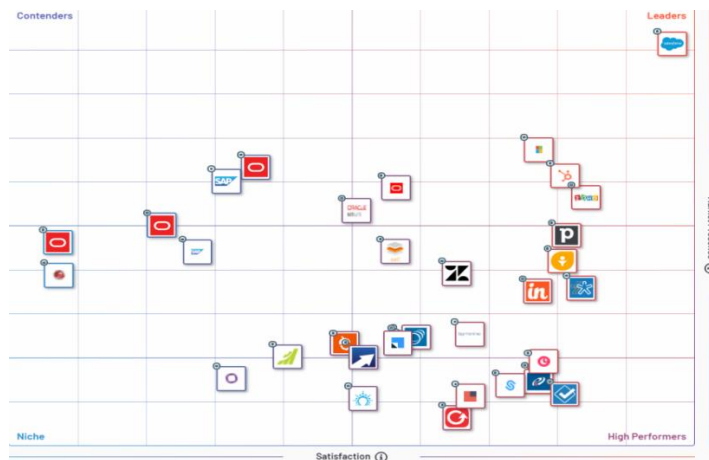
godišnjom stopom i ukupnim prodajnim prihodima na razini 28.1 bilijuna američkih dolara (slika 20, (Gartner, 2019.)).



Slika 20. Prihodi globalnih dobavljača CRM-a.

Izvori: Gartner, 2019.

Koncentriranjem samo na *Enterprise* rješenja, matrica trenutne konkurentnosti dana je kako slijedi (slika 21 (Gartner, 2019.)), a u odnos stavlja tržišnu prisutnost i zadovoljstvo korištenjem:



Slika 21. Matrica konkurentnosti Enterprise CRM-a.

Izvor: Gartner, 2019.

Vrhunska CRM rješenja uključuju sljedeće funkcionalnosti:

1. Kontakt menadžment (engl. *Contact Management*) – segmentacija kontakata u grupe, omogućava bolju organizaciju kontakata i lakše kreiranje kampanja. Unatoč većem broju postojećih kontakata samo jedan može biti glavni i aktivan;
2. Prodajni timovi i upravljanje prodajnim potencijalima (engl. *Sales Team and Customer Opportunity Management*) – kvalificiranje *leadova* po potencijalu konverzije u klijenta, relativno je bazična funkcionalnost i omogućava menadžerima intuitivnije upravljanje prodajom. Ujedno je osnova za projekcije;
3. *Lead Management* za kvalifikaciju potencijala prodaje – karakteristike tražene za kreiranje kampanje moraju biti lako pretražive, a rezultati kampanje povezani s mjerenjem potencijala *leada*;
4. Izvješća i upravljačke ploče – BI alati i metrika u realnom vremenu;
5. Analitika prodaje – najvrjedniji modul CRM-a je agregirano praćenje okidača prodaja – aktivnosti i kampanja koje vode rastu prodaje, te mogućnost sagledavanja faktorskog utjecaja (obilježja/atributi klijenta u usporedbi s rezultatima);
6. Mobilna inačica CRM rješenja;
7. Automatizacija zadataka – automatizacija repetitivnih zadataka s ciljem fokusa na kompleksnije;
8. Prognoza prodaje – predikcija prodajnih prihoda olakšava donošenje odluka;
9. Integracija s e-mail rješenjem – bez potrebe za korištenjem više izvora dobivanja pošte, dostupno s jednog sučelja jednog alata;
10. Alati za automatizaciju marketinških procesa – starteško targetiranje, kompozicija sadržaja i odabir kanala iz jedne platforme;
11. Unaprjeđenje procesa podrške – s naglaskom na odgovaranje na standardizirana pitanja u što kraćem roku korištenjem funkcionalnosti poput *chatbota*, e-mail automatskih odgovora i slično;

te druge poput: uvođenja procesa obrade klijenta i rješavanja zadataka s integriranim sustavom ovlaštenja (i zaduženja), podaci o prodaji, CRM podaci i pohrana dokumentacije, sinkronizacija dokumenata i dijeljenje, interne upravljačke konzole, mjerenje efikasnosti i uspješnosti prodaje, integracija chat kanala i kontakt centra, analiza (potencijalnih klijenata) s web mjesta, pregled sadržaja prema ovlaštenjima dodijeljenim od strane tvrtke kao i dozvola za korištenjem



funkcionalnosti koje podržavaju radne procese jedinice kojoj zaposlenik pripada (primjerice ili samo prodaja, ili samo podrška ili samo marketing), integracije s poslovnim sustavima trećih strana (primjerice, ERP za praćenje financijskih podataka klijenta), testno okruženje za izmjene, menadžment marketinških kampanji, povezivanje s društvenim mrežama za širenje opsega informacija o klijentima, praćenje i mjerenje zadovoljstva klijenata (zakazane kampanje, izrada i slanje anketa i slično), sigurna infrastruktura i enkripcija podataka.

### 3.3.3. Globalni korisnici CRM-a

Na ponašanje korisnika utječu mnogi čimbenici – ciljani klijenti, segmenti, proizvod, *pricing* strategija i distribucija, što je pokazano osnovnim potrebama u ovisnosti o veličini poduzeća (tablica 4).

Tablica 4. Pregled osnovnih potreba prema veličini poduzeća

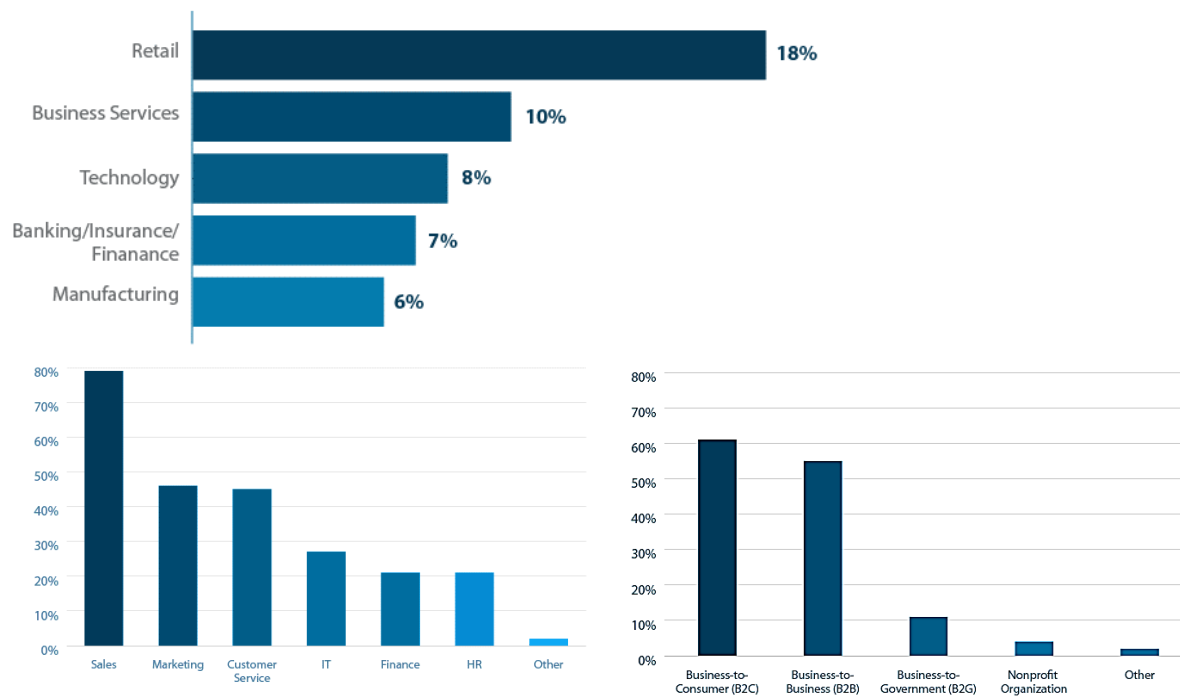
<i>Mala i srednja poduzeća</i>	<i>Enterprise</i>
Osnovna razlika je u broju dostupnih funkcionalnosti	
Troškovno efikasan (modularan i naslonjen na korištenje - broj agenata i vremensko razdoblje)	Napredan i robusan <i>interface</i>
Jednostavno uvođenje	Puna automatizacija
Jednostavno korisničko sučelje	Efektivna infrastruktura
Automatizacija bez prilagodbi i konfiguracija	Redovno ažuriranje sustava
Vizualno jak i intuitivan alat	Fleksibilnost i puna prilagodba
Manje ili nikakve mogućnosti prilagodbe	Adaptivnost i moguća skalabilnost
Minimalne integracije	Vidljivost

Mobilnost	Inteligencija
Sigurnost	<i>Remote i mobile pristup</i> Privatnost i sigurnost
Modularnost je ključ za srednje tvrtke kod kupnje	Visoka razina prihoda
Kontinuiran odnos vodi do značajnijih prihoda i potreban je određen obujam korisnika da se stekne tržišna prepoznatljivost	Prestiž i kredibilitet cjelokupnoj tvrtki
Manje sofisticirani i teški zahtjevi ali visoka očekivanja	Sofisticirani klijenti – visoka razina podrške i usluživanja na zahtjev klijenta
Male tvrtke su niše i nišu treba tražiti ali je najbrže rastući segment (opasnost od održivosti)	
Fleksibilni i brzi	
Preporuka je ključ prodaje ali je veći odjek	
Teško definiranje potreba – odnosno jako su raznolike pa je teško doći do <i>Unique selling proposition</i> -a kod srednjih	Teško zatvaranje prodajnog ugovora – dug ciklus prodaje u trajanju 6 do 18 mjeseci
Mali igrači imaju malo novca i traže brend i jednostavnost	Prepoznatljivost unutar industrije i jak <i>networking</i> Ograničen skup potencijalnih korisnika

Izvor: izrada autora prema kompoziciji različitih anketnih izvješća.

O važnosti upravljanja odnosima s klijentima govori podatak iz *Customer 2020* izvještaja, prema kojem će korisničko iskustvo do 2020. biti važniji faktor od cijene i karakteristika proizvoda prilikom odabira pojedinog branda.

U sljedećoj slici su prikazani korisnici CRM-a po segmentima i postotku korištenja (slika 22).



Slika 22. Grafički prikaz segmenata kao korisnika CRM-a.

Izvor: Taylor, 2015.

*Retail* industrija (kao B2C segment) daleko je najveći korisnik CRM rješenja. Pritom prema istraživanju Capterre u isti najviše ulažu *enterprise* rješenja s između 1 i 5 milijuna dolara te 5 i 10 milijuna američkih dolara prihoda.

Pritom, odjeli koji najviše koriste samo CRM rješenje jesu CEO i prodaja (80%), marketing (45%), podrška (45%), IT (35%), Financije (20%), HR (20%).

Tipični životni ciklus korištenja rješenja je 5 godina. Nakon toga „vrijednost“ za klijenta odumire, odnosno vjerojatnost ponovne kupnje svedena je na minimum i podrazumijeva da će rješenje u slučaju punog zadovoljstva klijenta ponovno biti kupljeno u slučaju potrebe za velikom sustavnom promjenom poslovanja – ili samo kroz broj novih licenci umanjenih za obrtaj radnika.

Investiciju pravdaju CFO, COO, direktori prodaje i marketing-a, jednostavnim praćenjem informacija:

- Na početku samog projekta potrebno je definirati interno broj klijenata,

- Broj inicijativa i/ili zarade po zaposleniku i/ili broj (uspješno) odgovorenih zahtjeva kroz podršku,
- Kroz korištenje rješenja mjeriti promjenu kroz period od 5 godina.

Svi segmenti CRM tržišta su rasli više od 13,7%, dok je marketing komponenta za 2018.godinu ostvarila najznačajniji rast sa stopom od 18,8% koja ujedno čini marketing segment ¼ CRM tržišta. Ipak korisnička usluga i podrška zadržavaju prvo mjesto s doprinosom 35,7% udjela u ukupnim prihodima CRM tržišta.

Cijena u slučaju CRM-a nije ključna, odnosno cjenovna elastičnost potražnje opada s rastom broja zaposlenika/prihoda klijenta koji ga finalno koristi.

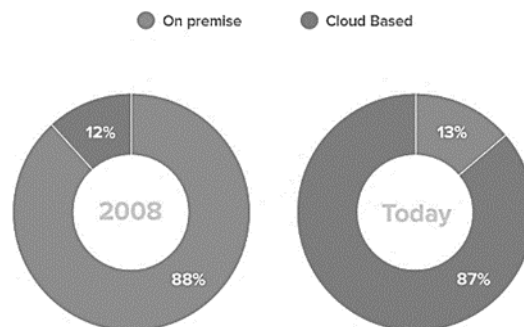
Najpoznatiji ili najprisutniji cjenovni model na tržištu danas je mjesečna preplata na razini 12 do 20 dolara po licenci, a što je u uskoj korelaciji s činjenicom da su najčešće korišteni SaaS i Cloud rješenja. Međutim *Enterprise* rješenja licence dobivaju po cijeni koja se rijetko javno publicira stoga što ima razrede naplate i ovisi o vezanim uslugama te dodatnim funkcionalnostima. Valja spomenuti i kako postoje besplatni – poput HUB Spota.

Više no na cijenu, veliki klijenti pažnju usmjeravaju na:

- Mogućnost integracije i API;
- Ease of use (86% of customers are willing to pay more for a better customer experience);
- Mogućnost prilagodbe;
- Kvalitetu *reporting*-a.

Projicirana i opće važeća očekivanja su da CRM sustavi sami povuku čim veći broj podataka te ih obrade i u najboljem slučaju pruže njihovu interpretaciju. U godinama koje dolaze vjerojatno će se dobiti nove, još naprednije alate za prodaju, marketing i brigu o klijentima, koji će se razvijati na valu novih mogućnosti koje pružaju sami stupovi nove platforme. CRM alati će ako je suditi prema željama korisnika postati interaktivniji, omogućavat će dobivanje podataka u realnom vremenu iz različitih izvora, moći će analizirati velike količine podataka ne samo iz internih sustava već i s interneta (uključujući i društvene mreže), a sve će to biti dostupno na mobilnim

platformama, zahvaljujući *Cloud*-u. Grafički prikaz odnosa *On premise* i *Cloud* rješenja je pokazan sljedećom slikom (slika 23):



Slika 23. Grafički prikaz odnosa *On premise* i *Cloud* rješenja.

Izvor: Taylor, 2015.

Automatizirat će se dio posla i imati sustav pametnog obavještavanja. Korisničko sučelje će biti više korisnički prihvatljivo i bit će dostupno na različitim uređajima, uključujući pametne telefone i tablete.

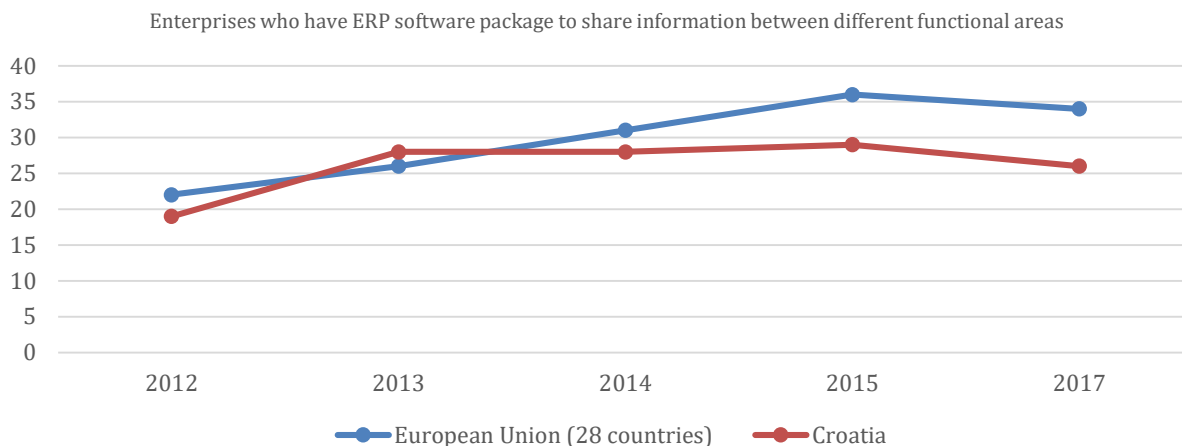
Sastavnim dijelom isporuke jesu konzultantske usluge a one postaju toliko široke, da na za *on-premise* rješenja obuhvaćaju usluge:

- Project management-a,
- CRM Ops Review-a (experts conduct an Operation Review to maximize your usage and improve sales & marketing efforts),
- CRM trening,
- Services of full costumization.

Iste se pojavljuju u sve većem obujmu stoga što korisnici rješenja nerijetko iskazuju frustracije tijekom korištenja obzirom da unatoč prikupljenim informacijama, korisnici rijetko samostalno znaju interpretirati podatke i stvoriti analitičku podlogu relevantnu za strateško odlučivanje. Ujedno očekuju involviranost u kreiranje poslovnih pravila, obzirom da korištenje alata ovisi o usklađenosti s poslovnim pravilima, a iz čega se nerijetko procjenjuje i njegova svrsishodnost.

### 3.3.4. Korištenje CRM sustava u Hrvatskoj

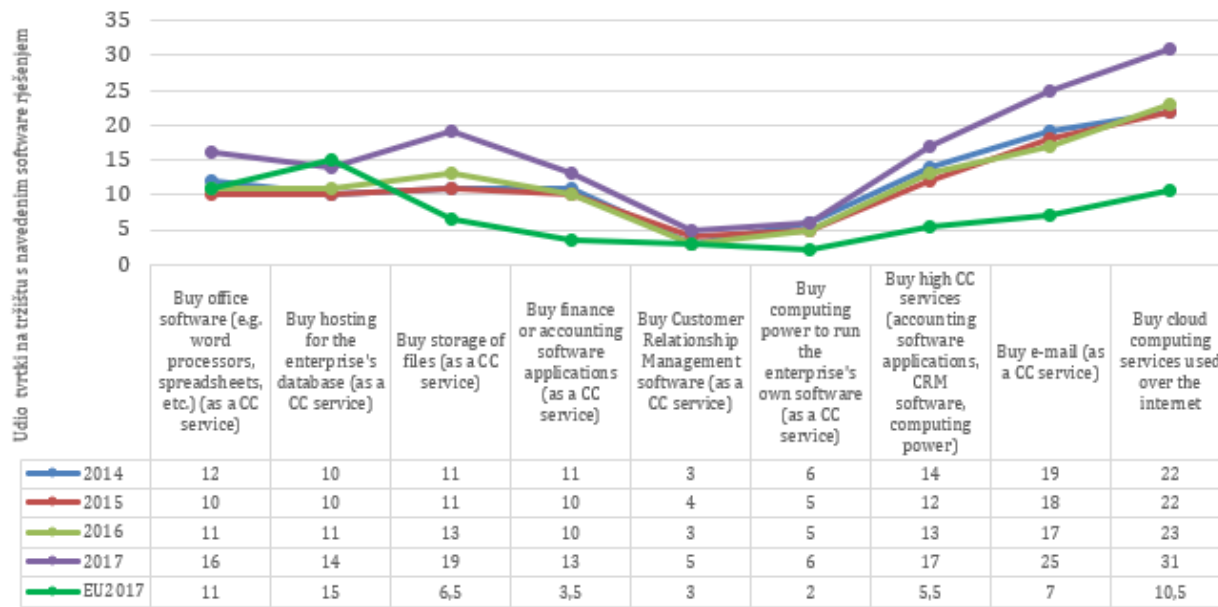
Prema podacima, udio tvrtki na Hrvatskom tržištu koje koriste jedan od ERP sustava za povezivanje funkcionalnih cjelina poduzeća se od 2012. kretao blago uzlazno, a zatim je stagnirao (slika 24):



Slika 24. Grafički prikaz poduzeća koji imaju ERP za razmjenu informacija između različitih područja.

Izvor: izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku.

Kako je vidljivo iz grafikona, RH zaostaje za prosjekom EU, a ta se razlika od 2014. godine povećava do ukupnih 6% u prosjeku u 2017. godini. Kada se promatra kupnja specijaliziranih softvera, iz grafikona u nastavku moguće je vidjeti kako su tvrtke u Republici Hrvatskoj iznad ukupnog prosjeka zemalja članica EU, uz napomenu da tome najviše doprinose neobjavljeni podaci istoka EU te niske stope zemalja Mediterana (u čemu prednjači Grčka), dok najrazvijenije zemlje zapada (Njemačka, Belgija, Danska, Norveška) imaju dvostruko, pa čak i trostruko više stope (slika 25).



Slika 25. Grafički prikaz udjela poduzeća s CRM rješenjem.

Izvor: izrada autora prema podacima Državnog zavoda za statistiku.

Promatrajući zasebno CRM (engl. *Customer Relationship Management*) sustav, unatoč brojnim koristima koje CRM sustav može imati na poslovanje, u Hrvatskoj ga mnogi još ne koriste, otkrilo je krajem 2018.godine istraživanje, koje su među malim i srednjim hrvatskim tvrtkama proveli tvrtka *Softwise* i portal *PoslovniPlus*. Ispitanici su tako otkrili kako se još uvijek oslanjaju na jednostavne Excel tablice i rokovnike kroz koje prate prodajne procese te odnose s kupcima i klijentima. Tek je 12,9 % (u 2016. godini) ispitanika implementiralo CRM rješenja u svoje poslovne procese.

## **4. Primjena strategije upravljanja odnosom s klijentima i priprema za CRM podršku u slučaju tvrtke Fleksbit**

Priroda poslovanja tvrtke Fleksbit d.o.o. zahtjeva dobro postavljene poslovne procese kao temelj za informatičku podršku istima.

Za održanje kontinuiteta poslovanja važno je poduzimati strateške mjere s ciljem postavljanja efikasne i moderne organizacije usmjerene klijentu osiguravajući mu prvenstveno pouzdanost. U skladu s time, propisana je organizacijska struktura i sljedeće procedure unutar tvrtke:

- Procedura za kontrolu dokumentiranih informacija,
- Procedura za utvrđivanje konteksta organizacije i zainteresiranih strana,
- Procedura za kompetencije, trening i osviještenost,
- Procedura za obradu rizika i prilika,
- Procedura za operativno planiranje i nadzor,
- Prodajna procedura,
- Procedura za projektiranje i razvoj,
- Procedura za nabavu i evaluaciju dobavljača,
- Procedura za proizvodnju i pružanje usluga,
- Procedura za upravljanje nesuglasnostima i korektivnim radnjama,
- Procedura za održavanje resursa za nadzor i mjerenje,
- Procedura za mjerenje zadovoljstva klijenata.

### **4.1. Procedura za kontrolu dokumentiranih informacija**

Svrha procedure za kontrolu dokumentiranih informacija je osigurati kontrolu kreiranja, odobravanja, distribucije, korištenja, ažuriranja, čuvanja i uništavanja dokumentiranih informacija (dokumenata i zapisa).

Ova procedura se primjenjuje na sve dokumentirane informacije, bez obzira jesu li nastale unutar tvrtke ili su iz vanjskog izvora. Ova procedura obuhvaća sve dokumentirane informacije čuvane u bilo kojem obliku/mediju – papir, audio, video itd.

Ova procedura se ne odnosi na dokumentirane informacije koje se odnose na ad-hoc dokumente koji se mogu pojaviti u poslovanju (jednokratne odluke, obrasci, proces obnove certifikata i



slično), te one koje su standardizirani dokumenti u svakodnevnom radu, a to se konkretno odnosi na:

- Ugovore,
- Projektnu dokumentaciju,
- Ponude,
- Radne naloge,
- Ulazne fakture,
- Izlazne fakture,
- Isplatne liste plaća,
- Evidenciju loko vožnje,
- Putnu naloge,
- Zapisnike sa sastanaka.

Tvrtka navedene dokumente čuva te prati u sustavima: Jira Software, Confluence-Team Collaboration Software, te Google drive disku.

Korisnici ove procedure su svi zaposlenici tvrtke.

#### **4.1.1. Kreiranje i identifikacija dokumenata**

Za pisanje teksta dokumenata koristi se font Calibri, veličina 11. Za naziv poglavlja se koristi font veličine 14 bold, za drugu razinu naziva poglavlja font veličine 12 bold, a za treću razinu naziva poglavlja font veličine 11 bold italic.

U zaglavlju dokumenta se piše naziv organizacije te stupanj povjerljivosti. U podnožju dokumenta se navodi naziv dokumenta, trenutna verzija i datum trenutne verzije dokumenta te broj stranica.

Svi dokumenti se identificiraju nazivom, oznakom, datumom verzije, brojem verzije te brojem kopije.

Identificiranje dokumenata se provodi na sljedeći način:

- Procedure se označavaju na sljedeći način:
  - Oznaka, primjerice DOC-001 za Proceduru za kontrolu dokumentiranih informacija

- U zaglavlju svakog dokumenta je naziv tvrtke i oznaka stupnja povjerljivosti
- U podnožju je uvijek prisutan naziv dokumenta, broj verzije, datum verzije i oznaka broja stranica u formatu Stranica XY od XY.
- Obrasci za zapise se označavaju na sljedeći način:
  - Oznaka, primjerice DOC-002 za Popis interne dokumentacije i zapisa
  - U zaglavlju svakog dokumenta je naziv tvrtke i oznaka dokumenta, te broj verzije, kao i datum verzije
  - U podnožju je uvijek prisutan naziv dokumenta i oznaka broja stranica u formatu Stranica XY od XY.

Svaki dokument mora imati numerirane stranice tako da se kreira broj stranice/ukupan broj stranica dokumenta. Kod nekih dokumenata nije potrebno imati numerirane stranice, a radi se o dokumentima koji su dio tiskanih formulara i/ili ne mogu operativno biti verzionirani i numerirani na način kako je to predviđeno ovom Procedurom.

#### **4.1.2. Objavljivanje, distribucija i pristup dokumentima**

Administrativni referent verzionira novi dokument sukladno propisanoj proceduri te obavještava sve zaposlenike o novoj verziji. Obavještavanje zaposlenika može biti e-mailom, putem SharePoint ili slične platforme. Budući da su prava pristupa već dodijeljena i definirana, zaposlenici koji koriste određeni dokument će imati pristup novoj verziji.

Dokumenti se mogu dostaviti eksternim stranama samo na osnovu pismenog odobrenja Direktora društva te su takvi dokumenti označeni kao “NEKONTROLIRANA KOPIJA” što garantira adekvatnost dokumenta samo na lokaciji i u trenutku objavljivanja. Ovo ograničenje se ne primjenjuje na ponude i ugovore o poslovnoj suradnji koji po pravnoj osnovi moraju biti distribuirani i izvan tvrtke.

#### *Dokumenti s najnižim stupnjem tajnosti*

Ako se radi o dokumentima kojima je dozvoljen pristup svih djelatnika, djelatnici ih onda moraju objaviti na intranetu uz omogućeno čitanje, ali i omogućeno brisanje ili mijenjanje. Prilikom objave svakog novog dokumenta ili nove verzije postojećeg dokumenta, djelatnik koji mijenja dokument je dužan poslati obavijest putem e-pošte svim djelatnicima koji su navedeni kao

korisnici pojedinog dokumenta. Ako je nekim djelatnicima potrebno dostaviti tiskanu verziju dokumenta, za to je zadužen isti djelatnik, a o tome obavještava Direktora društva e-mailom.

#### *Dokumenti s višim stupnjem tajnosti*

Ako se radi o dokumentu koji ima viši stupanj tajnosti ako je njegova je distribucija ograničena, onda takav dokument objavljuje vlasnik dokumenta na intranetu (uz omogućeno čitanje, ali onemogućeno brisanje ili mijenjanje) u mapi kojoj pristup imaju isključivo osobe navedene na distribucijskoj listi takvog dokumenta. Za takav dokument vlasnik dokumenta mora poslati obavijest putem e-pošte svim osobama koje su navedene na distribucijskoj listi.

Ukoliko postoji stara verzija dokumenta, onda ga vlasnik dokumenta mora izbrisati iz mape namijenjene za važeće dokumente i premjestiti u mapu za nevažeće dokumente kojem pristup imaju isključivo osobe navedene na distribucijskoj listi takvog dokumenta.

#### **4.1.3. Upravljanje zapisima**

Svaki interni dokument mora odrediti na koji način se upravlja zapisima koji proizlaze iz upotrebe takvog dokumenta, odnosno mora precizirati sljedeće: naziv zapisa, mjesto pohrane, odgovorna osoba za pohranu, način zaštite zapisa te trajanje pohrane.

Djelatnici organizacije mogu pristupati pohranjenim zapisima isključivo uz odobrenje osobe koja je navedena kao odgovorna osoba za pohranu pojedinih zapisa. Ukoliko se radi osjetljivosti pojedinih zapisa potrebno da neka druga osoba daje odobrenje za pristup takvim zapisima, to se mora navesti u pojedinom internom dokumentu u poglavlju koje opisuje upravljanje zapisima.

Pravo pristupa zapisima odnosno dohvata zapisa određuje vlasnik pojedinih zapisa. Administrativni referent je odgovoran za uništavanje svih zapisa kojima je trajanje pohrane isteklo. I drugi djelatnici mogu doći u situaciju da po nalogu Direktora društva uništavaju zapise, ali o tome postoji pisani trag, minimalno putem e-maila ili porukom.

#### **4.1.4. Povlačenje zastarjelih dokumenata**

Nova verzija dokumenta se odmah nakon kreiranja i odobravanja distribuira na mjesto korištenja paralelno s povlačenjem zastarjele verzije iz upotrebe. Nakon zamjene verzija, zastarjeli dokument

se prebacuje u mapu „Staro i neprimjenjivo“ ili se uništava, ovisno donese li se odluka Direktora društva o uništavanju. Direktor društva odlučuje hoće li se zastarjele verzije dokumenata arhivirati ili uništavati, te odlučuje o metodi uništavanja dokumenata.

#### **4.1.5. Ažuriranje dokumenata i promjene**

Osoba navedena kao vlasnik dokumenta ima odgovornost za ažuriranje i promjene na dokumentima. Ažuriranje i izmjene se bilježe u svakom dokumentu zasebno.

Sve promjene na dokumentima moraju biti izvedene korištenjem opcije "Track changes" (opcija u Microsoft Office alatima) čime se osigurava vidljivost promjena na prethodnoj verziji. Promjene moraju biti unesene i u tablicu dokumenta koji se zove "Povijest promjena". Ako opcija „Track changes“ nije dostupna ili su promjene preopširne, odobreno je nekoristenje takve opcije. Svaka procedura bi trebala sadržavati tablicu "Povijest promjena" i u njoj bi se trebale bilježiti sve promjene koje su rađene na dokumentu.

Napomena: kada se dokumentacija nalazi na SharePoint-u, tada se zadnja verzija smatra onom koja se primjenjuje. Sve prethodne promjene moguće je pratiti klikom na „Manage version“ gdje se nalazi povijest promjena dokumenta.

#### **4.1.6. Dokumenti iz vanjskog izvora**

Vanjski dokumenti zaprimaju se kod Administrativnog referenta te ih on/a ovisno o potrebi raspodjeljuje po odjelima. Osoba koja primi elektronsku poštu koja je identificirana kao dokument iz vanjskog izvora, mora navedenu elektronsku poštu proslijediti nadležnoj/odgovornoj osobi.

#### **4.1.7. Kontrola zapisa**

Svaki interni dokument definira kako će se koristiti pripadajući zapisi te kako će se njima upravljati. Primjerice, mora sadržavati sljedeće podatke: (naziv zapisa, lokaciju čuvanja/format, odgovornu osobu za upravljanje, mehanizme za zaštitu zapisa i vrijeme čuvanja).

Izveštaji i analize koji se periodički provode mogu biti pisani u slobodnoj formi, ali svakako moraju uključivati sljedeće podatke: ime/temu izvještaja (analize), datum kreiranja te potpis osobe

koja je provela analizu. Zapisi koji nastaju uslijed pravnih, regulatornih ili IT sustava prihvaćeni su u definiranoj formi i nisu podložni sustavu označavanja kako je propisano u ovoj proceduri.

Tvrtka Fleksbit d.o.o. zapise čuva u sustavu Jira Software u kojem operativno prati svoje projekte – zadatke određenih djelatnika, napredak, utrošak vremena te status određenih zadataka/faza projekta. Tijekom korištenja dokumenata, osoba odgovorna za upravljanje zapisima jamči točnost podataka i sprječava neovlaštene unose podataka, izmjene i uništavanje takvih zapisa.

Zaposlenici organizacije mogu pristupati spremljenim zapisima tek nakon dobivanja odobrenja za pristup od strane osobe koja je dedikirana za davanje takvih ovlasti i spremanje pojedinačnih zapisa. Ako je osjetljivost određenih zapisa takva, da se odobrenje za pristup mora tražiti od druge osobe, takav korak mora biti definiran u pripadajućem internom dokumentu unutar poglavlja koje opisuje kontrolu zapisa.

Administrativni referent je odgovoran za uništavanje svih zapisa čiji rok čuvanja je istekao.

Ako se zapisi nalaze na računalu/serveru – na njemu se mora provoditi backup podataka najmanje godišnje ili se kopije podataka distribuiraju na više lokacija serverske pohrane.

Zapisi s isteklim rokom čuvanja se uništavaju na način koji prevenira njihovu daljnju upotrebu.

## **4.2. Procedura za utvrđivanje konteksta organizacije i zainteresiranih strana**

Svrha ove procedure je definirati proces identifikacije i utvrđivanja unutarnjeg i vanjskog konteksta organizacije (unutarnja i vanjska pitanja), kao i potrebe i očekivanja zainteresiranih strana.

Korisnik ove procedure je direktor Društva tvrtke Fleksbit d.o.o.

### **4.2.1. Unutarnji kontekst**

Direktor društva je odgovoran za identifikaciju i brigu o svim unutarnjim pitanjima organizacije koja mogu utjecati na njenu sposobnost da se postignu namjeravani rezultati.

Unutarnji kontekst organizacije je interna okolina u kojoj tvrtka Fleksbit d.o.o. nastoji postići svoje strateške ciljeve, uključujući i ciljeve kvalitete te upravljanje unutarnjim rizicima i prilikama.

Tvrtka Fleksbit d.o.o. osnovana je 2013. godine. Temeljna djelatnost tvrtke je 62.01 Računalno programiranje. Trenutno zapošljava 40 zaposlenika, vrhunske stručnjake u svom području. Tvrtka je specijalizirana za razvoj programskih rješenja i kompleksnih IT sustava, prilagođenih poslovanju klijenata s razvijenim inovativnim i pouzdanim aplikativnim rješenjima, temeljenim na provjerenim tehnologijama i konceptima.

Proizvodi, odnosno usluge koje Fleksbit d.o.o. pruža svojim klijentima su sljedeće:

#### 1. IT konzalting

Usluga vezana uz razvoj i implementaciju rješenja. Ista se vrši u suradnji s klijentima – savjetuje ih se kako koristiti IT tehnologiju u svrhu ostvarivanja poslovnih ciljeva. Konzultanti provode osnovne smjernice strategije poslovanja mapirane na tehnologiju, infrastrukturu i omogućavaju provođenje poslovnih procesa korištenjem prednosti IT-a.

#### 2. Razvoj poslovnog softvera (rješenja po narudžbi)

Usluga vezana uz rješenja po narudžbi. Temeljem analize vlastitih konzultanata kreira se potreba za specifičnim programskim rješenjima, a potom programeri rade na razvoju istih. Primjer: e-upisi, rješenje za upis djece u vrtiće implementirano u Šibeniku, Dugom Selu, Velikoj Gorici, Zagrebu i Dubrovniku.

#### 3. Razvoj i implementacija vlastitih rješenja

Usluga povezana s optimizacijom poslovnih procesa kroz unaprjeđenje programske platforme. Fleksbit d.o.o. razvija vlastita rješenja koja se prodaju, a po potrebi i prilagođavaju klijentu. Primjer: Fleksbit CMS - Sustav za upravljanje web sadržajem. Osnovne značajke: brzina, sigurnost, modularnost i proširivost. Implementiran kod tvrtki Boost d.o.o. i Dalekovod NUF.

#### 4. Web portali

Izrada web portala koji imaju specifične i/ili nestandardne zahtjeve definirane od strane klijenata. Neki od značajnijih klijenata tvrtke Fleksbit d.o.o. su: HPB, ALD Automotive, Dalekovod, ZTC, Fina, Safu, UniCredit Leasing, SP Zagreb, RTL, Adriatic Tourist Resorts, Fas logistika, Grad Velika Gorica, Agronomski fakultet Zagreb, Esplanade Zagreb.

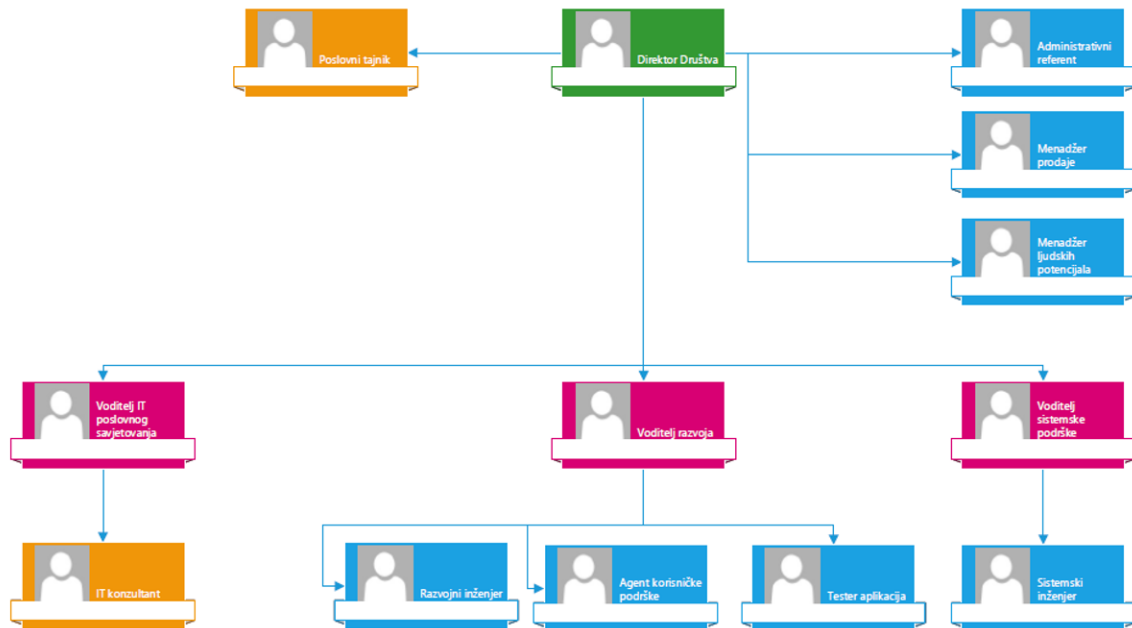
Vizija tvrtke Fleksbit d.o.o je postati jedna od vodećih hrvatskih tvrtki u pružanju cjelovite i kvalitetne usluge inženjeringa te razvoja programskih i sistemskih rješenja i usluga, uz značajan iskorak na ciljane međunarodna tržišta, a temeljem znanja, inovativnosti i pouzdanosti.

Unutarnji kontekst uključuje, ali nije ograničen na:

- Vrijednosti i kulturu tvrtke Fleksbit d.o.o. – tvrtka se vodi vrijednostima integriteta, profesionalnosti, pouzdanosti i etičnosti u poslovanju te kontinuirano radi na stvaranju ugodne i poticajne radne okoline;
- Proizvode i usluge:
  - IT konzalting,
  - Razvoj poslovnog softvera (custom made rješenja),
  - Razvoj i implementacija vlastitih rješenja,
  - Web portali.
- Organizacijsku strukturu, uloge i odgovornosti – Fleksbit d.o.o. ima funkcionalnu organizacijsku strukturu koju čine (slika 26):
  - Direktor društva,
  - Poslovni tajnik,
  - Administrativni referent,
  - Menadžer prodaje,
  - Menadžer ljudskih potencijala,
  - Voditelj razvoja:
    - Razvojni inženjer,
    - Agent korisničke podrške,
    - Tester aplikacija,
  - Voditelj IT poslovanja:
    - IT konzultant,
  - Voditelj sistemske podrške:
    - Sistemski inženjer.
- Sposobnost i razumijevanje u smislu resursa i znanja (npr. kapital, vrijeme, ljudi, procesi, sustavi i tehnologija),
- Informacijske sustave, protok informacija i donošenje odluka (formalnih i neformalnih),

- Standarde, smjernice i modele usvojene od strane organizacije.

Organizacijska struktura Fleksbita je pokazana sljedećom slikom (slika 26):



Slika 26. Organizacijska struktura tvrtke Fleksbit d.o.o.

Izvor: samostalna izrada autora.

#### 4.2.2. Vanjski kontekst

Vanjski kontekst organizacije uključuje eksterne institucije ili utjecaje (proizlazeći iz zakonskog, tehnološkog, konkurentskog, tržišnog, kulturnog, socijalnog i ekonomskog okruženja) koji mogu utjecati na tvrtku Fleksbit d.o.o.

Vanjski okvir se sastoji od dvije komponente:

- Neposredno (specifično) okruženje - ima izravan i neposredan utjecaj na odluke i aktivnosti tvrtke Fleksbit d.o.o. To uključuje, ali nije ograničeno na: klijente i pružatelje usluga, ali i potrebe i očekivanja zainteresiranih strana,
- Opće okruženje - uključuje ekonomske, političke, pravne, socijalne i globalne uvjete koji bi mogli utjecati na tvrtku Fleksbit d.o.o.



#### **4.2.3. Identifikacija zainteresiranih strana**

Direktor društva odgovoran je za prepoznavanje svih ljudi ili organizacija koji mogu utjecati na Fleksbit d.o.o. u poslovanju vezanom uz kvalitetu proizvoda te njihovih potreba i očekivanja. Odgovoran je i za identificiranje potreba i očekivanja zainteresiranih strana te za postojeće zakonske i regulatorne zahtjeve.

Direktor društva određuje tko će biti odgovoran za poštivanje svakog pojedinog zahtjeva, a koje zainteresirane strane trebaju biti obaviještene kada dođe do promjene.

Poslovni tajnik mora barem dva puta godišnje provesti procjenu sukladnosti sa zakonskim i ostalim zahtjevima. Ako postoje pravni ili drugi zahtjevi kojima tvrtka Fleksbit d.o.o. nije udovoljila, Poslovni tajnik će obavijestiti Direktora društva koji će donijeti daljnje odluke.

U slučaju da rješavanje nepravilnosti sa zakonskim i ostalim zahtjevima nadilazi ovlasti Poslovnog tajnika i/ili zahtjeva, o angažiranju vanjskog suradnika odlučit će Direktor društva tvrtke Fleksbit d.o.o.

Svaki zaposlenik u tvrtki Fleksbit d.o.o. mora obavijestiti Direktora društva ako on/ona nailazi na neki novi pravni, regulatorni, ugovorni ili drugi propis koji bi mogao biti relevantan za tvrtku.

#### **4.2.4. Razmatranje konteksta organizacije**

Direktor društva određuje koji čimbenici unutar tvrtke Fleksbit d.o.o. mogu utjecati na poslovanje tvrtke te na koje se čimbenike treba prilagoditi kako bi se postigli ciljevi. Za određivanje sadašnjih i budućih prilika kao i rizika koji proizlaze iz konteksta organizacije, Direktor društva može koristiti SWOT analizu (snage, slabosti, prilike, prijetnje).

#### **4.3. Procedura za kompetencije, trening i osviještenost**

Svrha ove procedure je odrediti potrebu, planiranje, metode treninga/edukacija i ocjenjivanje njihovih rezultata u cilju pružanja kompetentnosti zaposlenicima čiji rad utječe na kvalitetu i učinkovitost relevantnih procesa te ostvarivanje ciljeva tvrtke.

Procedura se primjenjuje na sve postupke i/ili područja (dijelove organizacije) u opsegu potreba.

Korisnici ove procedure su članovi projektnog tima, Direktor društva i djelatnici zaduženi za upravljanje ljudskim resursima.

#### **4.3.1. Definiranje i ustupanje ljudskih resursa**

Voditelj IT poslovnog savjetovanja/razvoja/sistemske podrške u suradnji s Direktorom društva definira sve radne pozicije, broj zaposlenika potrebnih za svaki radni položaj i nadležnosti na temelju odgovarajućeg obrazovanja, osposobljavanja, vještina i iskustva. Zapošljavanje određene osobe (dodjeljivanje uloge i odgovornosti) mora biti potkrijepljeno Zapisom o kompetencijama (životopis, certifikati, potvrde, reference i slično).

Navedena se dokumentacija čuva u fizičkom i/ili elektroničkom obliku na računalu kod Menadžera ljudskih potencijala tvrtke Fleksbit d.o.o.

Direktor društva u suradnji s Menadžerom ljudskih potencijala i Voditeljem IT poslovnog savjetovanja/razvoja/sistemske podrške određuje nužne kompetencije za osobu(e) koja izvodi poslove pod nadzorom tvrtke, a koji utječu na performanse i kvalitetu. Kada je potrebno, Direktor društva u suradnji s Voditeljem IT poslovnog savjetovanja/razvoja/sistemske podrške odlučuje o poduzimanju radnji radi stjecanja nužnih kompetencija.

#### **4.3.2. Definiranje potreba za obukom**

Svrha ove aktivnosti je definiranje potreba za postojećim i potrebnim kompetencijama zaposlenika i osoba koje rade poslove u tvrtki Fleksbit d.o.o. kao i kontrola i potrebna obuka da se prevladaju sve praznine u organizaciji.

Direktor je odgovoran za delegiranje i praćenje provedbe aktivnosti i definiranje potreba za osposobljavanjem prema:

- Organizacijskoj ili tehničkoj promjeni koja utječe na radne procese ili vrste proizvoda (usluga) koje organizacija pruža;
- Procjeni organizacije o osposobljenosti zaposlenika za obavljanje određenih radnih zadataka;

- Potrebni kompetencijama svih osoba koje obavljaju poslove unutar organizacije, a koje utječu na učinkovitost i kvalitetu;
- Promjeni potrebnih vještina ili sezonskoj fluktuaciji radne snage (privremeni zaposlenici);
- Unutarnjoj ili vanjskoj potvrdi potrebnoj za obavljanje određenih radnih zadataka;
- Zahtjevima radnika koji su prepoznali mogućnost osobnog poboljšanja koja doprinosi ciljevima organizacije;
- Pravnim i regulatornim zahtjevima;
- Istraživanju tržišta kako bi se identificirali i prognozirali novi zahtjevi klijenata, a time i nove vještine.

#### **4.3.3. Planiranje, organiziranje i provođenje treninga**

Prema utvrđenim potrebama za trening i na osnovu ranije navedenog. Menadžer ljudskih potencijala kreira Program (plan) treninga, koji je odobren od strane Direktora društva.

Menadžer ljudskih potencijala/Voditelji odjela izrađuje godišnji Program (plan) treninga za sve zaposlenike tvrtke Fleksbit d.o.o. Trening nije potrebno provesti za sve zaposlenike u isto vrijeme, ali ako je zakonska obaveza/obveza tvrtke, svi zaposlenici su obvezni pohađati trening u onim vremenskim intervalima i učestalosti kako zakon/tvrtka propisuje.

Pri planiranju treninga, Menadžer ljudskih potencijala/Voditelji odjela uzimaju u obzir ograničenja koja mogu utjecati na proces treninga, kao što su rokovi i raspored, financijska sredstva, dostupnost, motivacija i sposobnosti polaznika te ograničenja u pogledu drugih resursa.

Direktor društva u suradnji s Menadžerom ljudskih potencijala i Voditeljem IT poslovnog savjetovanja/razvoja/sistemske podrške definira ciljeve treninga, te ih Menadžer ljudskih potencijala unosi u Program (plan) treninga.

Definiranje ciljeva i organiziranje treninga planirat će se obzirom na sljedeće:

- Stručnost i osposobljenost zaposlenika, obrazovanje, potrebe za dodatnu izobrazbu i specifična znanja i iskustva,
- Rezultate ranije provedenih osposobljavanja,
- Posebne zahtjeve klijenata,
- Nadležnost ispitivanja pojedinaca za obavljanje određenog posla.

Menadžer ljudskih potencijala organizira i koordinira provođenje osposobljavanja prema odobrenom Programu (planu) treninga. Trening može uključivati pohađanje tečajeva izvan organizacije i interne treninge, a može biti izveden i od strane iskusnih radnika unutar tvrtke.

Nakon završetka svakog internog treninga, Menadžer ljudskih potencijala/ Voditelj IT poslovnog savjetovanja/razvoja/sistemske podrške stvara Zapis o internom treningu te se procjenjuje učinkovitost treninga od strane trenera (potvrda ili certifikat, ako je trening izvan organizacije) ili Menadžera ljudskih potencijala i Voditelja IT poslovnog savjetovanja/razvoja/sistemske podrške na temelju praćenja i intervjuiranja polaznika.

Učinkovitost treninga je odnos između planiranih i ostvarenih aktivnosti za vrijeme treninga.

Treninzi osviještenosti nisu predmet ocjene učinkovitosti.

#### **4.4. Procedura za obradu rizika i prilika**

Svrha ove procedure je osigurati identificiranje rizika i prilika te njihovu obradu, a pri tome uzimajući u obzir kontekst tvrtke Fleksbit d.o.o. i zahtjeve zainteresiranih strana.

Ova procedura propisuje metodologiju procjene utjecaja rizika na sukladnost proizvoda ili usluga, načine vrednovanja utjecaja rizika te obrade ključnih rizika.

Korisnici ove procedure su rukovoditelji tvrtke Fleksbit d.o.o.

U skladu s kontekstom tvrtke Fleksbit d.o.o. (vanjskim i unutarnjim pitanjima) i zahtjevima relevantnih zainteresiranih strana, Direktor društva treba:

- Identificirati rizike i prilike koje imaju potencijalni utjecaj na sukladnost proizvoda ili usluga,
- Procijeniti utjecaj rizika,
- Definirati odgovarajuće aktivnosti obrade rizika,
- Vrednovati rezultate obrade rizika,
- Upravlјati utjecajem rizika.

#### **4.4.1. Identifikacija rizika i prilika**

Direktor društva razmatra interna i eksterna pitanja koja se odnose na svrhu i strateški smjer tvrtke Fleksbit d.o.o., kao i potrebe i očekivanja relevantnih zainteresiranih strana kako bi se utvrdili rizici i prilike.

Rizici i prilike se identificiraju da bi se osiguralo da se može postići planirane rezultate, poboljšati željene učinke, spriječiti/smanjiti neželjene učinke te postići stalna poboljšanja.

Tijekom identifikacije rizika i prilika Direktor društva uzima u obzir, između ostalog i sljedeća pitanja:

- Koji su procesi u tvrtki ključni za kvalitetnu uslugu?
- Što se može dogoditi?
- Kako se može dogoditi?
- Kako se štete mogu odraziti na proizvod ili uslugu?
- Koliko je posao tvrtke ovisan o trenutnim ključnim kupcima?
- Tko su alternativni dobavljači?
- Može li promjena cijene i/ili pokretanje novih proizvoda/usluga od strane konkurenata utjecati na poslovanje tvrtke te u kojoj mjeri?
- Koji će nadolazeći propisi ili zakoni dovesti do promjena u poslovanju tvrtke?
- Jesu li opći gospodarski uvjeti dovoljno stabilni da ne utječu na organizaciju?
- Ima li potrebe za dodatnim sredstvima/resursima?
- Jesu li strateški dokumenti i podaci dovoljno zaštićeni?
- Hoće li biti promjena u prioritetima naših zainteresiranih strana?

#### **4.4.2. Obrada rizika**

Procjena utjecaja rizika provodit će se najmanje jednom godišnje, a ukoliko dođe do značajnih promjena u vanjskim ili unutarnjim pitanjima te promjena zahtjeva relevantnih zainteresiranih strana ili klijenata, procjena će se izvršiti ranije.

Koraci unutar obrade rizika:

1. Procjena utjecaja rizika,
2. Obrada rizika,
3. Vrednovanje poduzetih radnji.

Rezultat razine procjene utjecaja (U) određuje se sukladno formuli:  $U = (\text{težinski faktor vjerojatnosti} * \text{težinski faktor utjecaja})/2$

Rezultat izračuna svrstava se u razine utjecaja kako slijedi:

- U od 1,0 do 2,0 predstavlja nizak utjecaj;
- U od 2,5 do 3,5 predstavlja srednji utjecaj;
- U od 4,0 do 5,0 predstavlja visok utjecaj.

Učinak se, na temelju težinskih faktora vrijednosti i težinskih faktora utjecaja dobiva iz tablice 5:

Tablica 5. Tablica procjene utjecaja.

Vjerojatnost	3	2,0	3,5	5,0
	2	1,5	3,0	4,5
	1	1,0	2,5	4,0
		1	4	7
		Utjecaj		

Izvor: samostalna izrada autora.

Vjerojatnost predstavlja vjerojatnost ostvarivanja događaja te je propisana na sljedeći način:

- Mala: Rizik se pojavljuje jednom u intervalu od 1 do 3 godine. Vjerojatnost da će se pojaviti je vrlo mala ili nikakva. Težinski faktor vjerojatnosti je 1.

- Srednja: Rizik se pojavljuje jednom u intervalu od kvartala unutar godine do 1 godine. Ponekad se pojavljuje. Težinski faktor vjerojatnosti je 2.
- Visoka: Rizik se pojavljuje bar jednom u kvartalu godine. Pojavljuje se vrlo često. Težinski faktor vjerojatnosti je 3.

Utjecaj predstavlja utjecaj ostvarenog rizika na tvrtku Fleksbit d.o.o. utjecaj ostvarenja pojedinog rizika može biti:

- Mali: Potencijalni financijski gubitak, manje kršenje internih propisa, nema većih utjecaja na povredu poslovanja (procesa). Težinski faktor utjecaja je 1.
- Srednji: Veliki financijski gubici, potencijalno velik utjecaj na poslovanje tvrtke. Težinski faktor utjecaja je 4.
- Velik: Financijski gubitak koji prijeti poslovanju tvrtke, velik utjecaj na procese u organizaciji, mogući kazneni postupak uslijed tužbi klijenata/partnera radi neizvršenja ugovornih obveza. Težinski faktor utjecaja je 7.

Ovisno o razini utjecaja na proizvode/usluge i njihovu kvalitetu, Direktor društva definira rezultate procjene rizika na sljedeći način:

- Nizak i srednji utjecaj smatra se prihvatljivim;
- Visoki utjecaj rizika smatra se ključnim i neprihvatljivim rizikom te je potrebno provesti mjere obrade rizika.

Tvrtka Fleksbit d.o.o. odlučuje kako će obraditi identificirane rizike. Može djelovati tako da smanji rizike, delegira, izbjegne ili prihvati rizike.

- Smanjenje rizika provest će se implementacijom odgovarajućih kontrola, što rezultira smanjenjem utjecaja rizika na prihvatljivu razinu;
- Izbjegavanje rizika će se provesti kada je moguće poslovni proces prilagoditi kako bi se utjecaj izbjegao;
- Delegiranje rizika podrazumijevat će dijeljenje rizika s drugim sudionicima, odjelima ili s nekom trećom stranom;
- Tvrtka Fleksbit d.o.o. može i prihvatiti pojedine rizike.

Direktor odlučuje o prihvaćanju rizika, a isti se bilježe u Registru ključnih rizika i prilika.

Nakon svake poduzete radnje obrade rizika jednom godišnje ili češće pratit će se rezultati obrade.

Vrednovanje poduzetih radnji za obradu rizika bilježit će se i pratiti kroz Tablicu rizika i njihove utjecaje.

Barem jednom godišnje, pregledavaju se rezultati aktivnosti za utvrđivanje rizika i prilika, te uvijek u slučaju novonastalih promjena koje utječu na kontekst organizacije, odnosno, kada te promjene utječu na zainteresirane strane, bez odgode se informira Direktora društva koji može donijeti odluku o daljnjem postupanju.

#### **4.5. Procedura za operativno planiranje i nadzor**

Svrha ove procedure je opisati sve aktivnosti vezane uz proceduru za operativno planiranje i nadzor, odnosno onih aktivnosti koje su potrebne kako bi se ispunili zahtjevi za pružanje proizvoda i usluga.

Tvrtka Fleksbit d.o.o. planira, implementira i nadzire procese potrebne da bi se ispunili zahtjevi za pružanje proizvoda i usluga te ispunili svi zahtjevi definirani u fazi planiranja. Pri tome tvrtka Fleksbit d.o.o. određuje, održava i čuva informacije u mjeri nužnoj za:

- postizanje povjerenja da su procesi provedeni kako je planirano,
- sukladnost proizvoda i usluga.

Direktor društva i vlasnici procesa su odgovorni da se procesi tvrtke provode u skladu s procesima planiranja. Tvrtka navedeno postiže:

- Planom kvalitete – odnosno Projektnim planom u Jira softveru koji osigurava sukladnost,
- Specifikacijom proizvoda/usluge – odnosno funkcionalnom i tehničkom specifikacijom softvera koja se čuva na SharePoint-u te koja definira značajke proizvoda koji će se proizvesti, usluga koje će se pružiti, odnosno aktivnosti koje će se provesti.
- Nadzorom i mjerenjem –odnosno *Zapisom o nadzoru i mjerenju* koji je operativno zapis unutar Jira softvera.

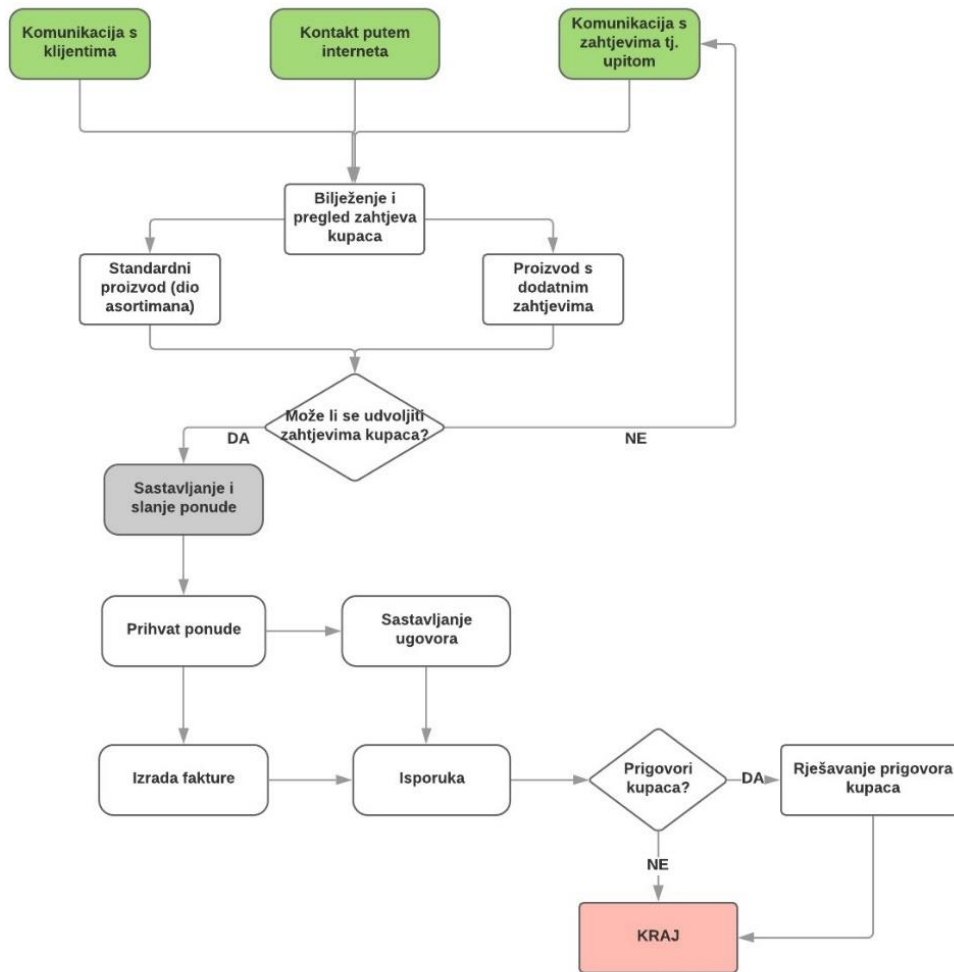


- Upravljanjem promjenama – tvrtka Fleksbit d.o.o. nadzire planirane promjene i pregledava posljedice nehotičnih promjena, poduzimajući radnje za smanjenje bilo kakvih nepovoljnih učinaka. To čini u skladu s *Planom upravljanja promjenama*.
- Evaluacijom dobavljača tvrtka osigurava da su procesi ustupljeni podizvođačima pod nadzorom. Osigurava da su vanjski nabavljeni procesi, proizvodi i usluge u skladu sa zahtjevima za proizvodom ili uslugom tvrtke Fleksbit d.o.o. Dokaz navedenog je *Checklista za evaluaciju dobavljača* koju tvrtka provodi u skladu s *Procedurom za nabavu i evaluaciju vanjski nabavljenih procesa, proizvoda i usluga mjerenjem zadovoljstva kupaca*– odnosno prikupljanjem i korištenjem podataka o zadovoljstvu klijenata u cilju uspostave sustava za praćenje zadovoljstva klijenata i percepcije koliko su ispunjene njihove potrebe i očekivanja. Tvrtka to čini u skladu s *Procedurom za mjerenje zadovoljstva klijenata* te upitnikom o mjerenju zadovoljstva klijenata koji je u Google Forms obliku.

#### **4.6. Prodajna procedura**

Svrha ove procedure je opisati sve aktivnosti vezane uz prodajnu proceduru, od zaprimanja zahtjeva klijenta do isporuke proizvoda i usluga. Korisnici ove procedure su Direktor društva, IT konzultant, Menadžer prodaje, Administrativni referent i Poslovni tajnik u tvrtki Fleksbit d.o.o.

Tijek procesa je prikazan na sljedećoj slici (slika 27).



Slika 27. Tijek procesa prodaje.

Izvor: samostalna izrada autora.

#### 4.6.1. Zaprimanje i bilježenje zahtjeva klijenta

Direktor društva/Menadžer prodaje/IT konzultant zaprima zahtjeve klijenata i ocjenjuje cjelovitost i definiranje zahtjeva. S potencijalnim klijentom, Menadžer prodaje/IT konzultant pojašnjava potencijalne nejasnoće.

Utvrđivanje zahtjeva klijenata uključuje: zahtjeve za isporuku i aktivnosti nakon isporuke, posebne zahtjeve klijenata, ali i zahtjeve koje klijent nije naveo. Direktor društva/Menadžer prodaje/IT

konzultant, u suradnji s voditeljima odjela definira jesu li potrebne aktivnosti nakon isporuke proizvoda/usluge. Zahtjevi klijenta uključuju i nepredviđene postupke, koje će tvrtka uzeti u obzir prije slanja ponude.

Ako klijent mijenja svoje zahtjeve nakon potpisivanja ugovora, Menadžer prodaje/IT konzultant tretira zahtjeve za promjenom kao nove zahtjeve te o tome obavještava Direktora društva.

#### **4.6.2. Pregled zahtjeva klijenta**

U slučaju pregleda zahtjeva klijenta za proizvode i usluge koji su dio redovnog asortimana IT konzultant konzultira Direktora društva te Voditelja razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške kako bi utvrdio može li tvrtka prema traženim zahtjevima i roku isporuke udovoljiti klijentu, ujedno vodeći računa o specifičnim zahtjevima. Ovisno o prirodi upita/zahtjeva, IT konzultant s Voditeljem IT poslovnog savjetovanja/razvoja/sistemske podrške provjerava raspoloživost resursa (ljudi), uzimajući u obzir već preuzete projekte. Pregled zahtjeva klijenta unosi u Checklistu pregleda zahtjeva klijenata i ocjenu zahtjeva, odnosno radi se o dokumentiranim informacijama koje se čuvaju i prate putem sustava Jira Software. Ako se ustanovi pozitivna ocjena, Direktor društva/ Menadžer prodaje/IT konzultant sastavlja ponudu.

U slučaju promjene uvjeta za proizvodima, odnosno uslugama, IT konzultant navedene promjene unosi u Jira Software, a o nastalim promjenama obavještava Direktora društva. Direktor društva odlučuje da li će se ispuniti dodatni zahtjev klijenta.

Nestandardni proizvod/usluga je bilo koji proizvod/usluga koji se razlikuje od redovnog asortimana tvrtke Fleksbit d.o.o. u pogledu veličine projekta, zahtijevanih resursa za mogućnost isporuke te specifičnih zahtjeva i slično.

IT konzultant evidentira takve zahtjeve u Jira Software te ih u suradnji s Direktorom društva i ostatkom tima analizira kako bi se utvrdile potrebne radnje i ocijenilo može li se udovoljiti zahtjevu klijenta.

Dodatno, zahtjevi klijenta se artikuliraju i putem sastanaka s klijentom pri čemu se zapisnici s takvih sastanaka koriste u ocjenjivanju zahtjeva klijenta. Ako se zahtjevu klijenta ne može udovoljiti, IT konzultant/Direktor društva obavještava klijenta o nemogućnosti da ispuni zahtjev.

Ako tvrtka može udovoljiti zahtjevu klijenta, IT konzultant o tome obavještava klijenta, a Direktor društva/Menadžer prodaje/IT konzultant sastavlja ponudu.

U slučaju nestandardnog proizvoda/usluge, klijent dostavlja svoje zahtjeve (u obliku specifikacija) ili ih definira uz pomoć Voditelja IT poslovnog savjetovanja/IT konzultanta/Razvojnog inženjera/Testera aplikacija/Agentu tehničke podrške.

#### **4.6.3. Slanje ponuda i komunikacija s klijentima**

Nakon provedenog bilježenja, pregleda i ocjene zahtjeva klijenata, Direktor društva/ Menadžer prodaje/IT konzultant sastavlja ponudu te istu šalje klijentu. Ponude se čuvaju na SharePoint-u.

Menadžer prodaje/IT konzultant komunicira s klijentima vezano uz prihvaćanje ponude.

U slučaju kada se radi o javnom nadmetanju u kojem je tvrtka Fleksbit d.o.o. odabrana, ne postoje prethodni koraci provjeravanja zahtjeva klijenata, odnosno provjeravanja može li se zadovoljiti njihovim zahtjevima jer je to tvrtka već učinila prije javljanja na javni poziv. Kada tvrtka biva odabrana, s naručiteljem se potpisuje ugovor te se kreće u realizaciju projekta.

#### **4.6.4. Sastavljanje ugovora**

Nakon pregleda zahtjeva klijenta i njegovog prihvaćanja ponude, Direktor društva/IT konzultant sastavlja ugovor koji je ranije provjeren od strane odvjetnika tvrtke Fleksbit d.o.o. Ugovor mora sadržavati sve zahtjeve klijenta, uključujući aktivnosti nakon isporuke i način rješavanja prigovora klijenta.

Ako klijent ima primjedbe na ugovor, a tiču se zahtjeva za usluge, tada Direktor društva/IT konzultant/Menadžer prodaje poduzima radnje gore opisane. Ako zahtjev može biti ispunjen tada se kontaktira klijent kako bi se ugovor i odgovarajući dokumenti prilagodili zahtjevu klijenta.

Nakon prilagodbe svih promjena, Direktor društva/IT konzultant priprema novi ugovor ili aneks ugovora. Ugovori se čuvaju na SharePoint-u.

#### **4.6.5. Izrada popratne dokumentacije/uputa za rad i isporuka proizvoda ili usluge**

Voditelj projektnog tima, odnosno njegov tim izrađuju odgovarajuće popratne dokumente. Ako isporuka uključuje izvoz u drugu zemlju, IT konzultant/Administrativni referent sačinjava potrebne dokumente.

Voditelj projektnog tima planira isporuku proizvoda/usluge prema ugovoru i predviđenim rokovima, isporuka podrazumijeva puštanje softvera u rad, a u slučaju usluge outsourcinga djelatnika, navedeno je prema ugovoru.

#### **4.6.6. Prigovori klijenata**

Menadžer prodaje prigovore klijenata unosi u Jira Software koji se kasnije koriste kao input za preispitivanje upravljanja i mjerenja zadovoljstva klijenata. Jira služi kao registar prigovora, odnosno mjesto evidencije i čuvanja zapisa o prigovorima klijenata.

U slučaju nekih većih klijenata kod kojih je isporučen softver, postoji mogućnost bilježenja prigovora (najčešće grešaka) kroz pristup Jira sustavu kojeg tvrtka Fleksbit d.o.o. koristi.

Prigovori mogu primjerice biti o kvaliteti proizvoda/usluge, vremenu isporuke, funkcionalnostima, nedostacima, cijeni i drugo.

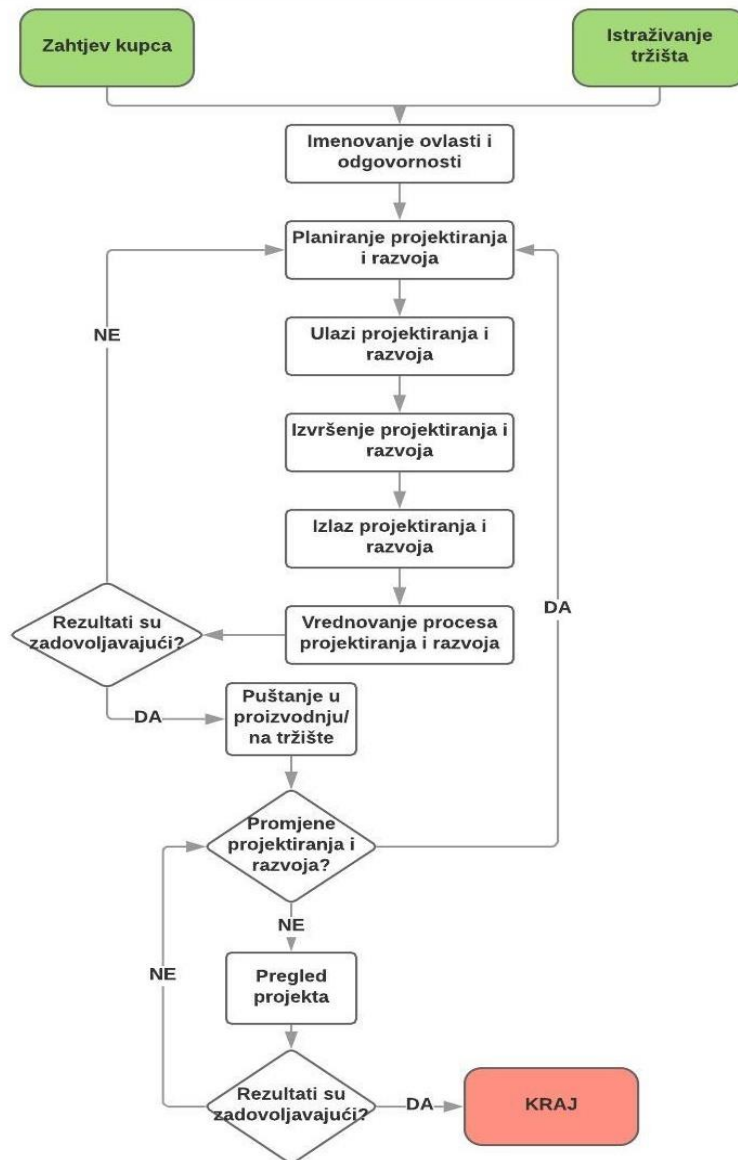
Nakon zaprimanja prigovora, Menadžer prodaje o istom obavještava Direktora društva koji potom odlučuje koja je korektivna radnja najprimjerenija u otklanjanju uzroka prigovora klijenta.

#### **4.7. Procedura za projektiranje i razvoj**

Svrha ove procedure je definirati proces kontrole projektiranja kojeg koristi tvrtka Fleksbit d.o.o. pri razvoju svojih proizvoda.

Navedeni proces odnosi se na razvoj svih proizvoda (softvera) i usluga, modifikaciju proizvoda i proširenje portfelja. Korisnici ove procedure su članovi tima za projektiranje i razvoj.

Tijek procesa projektiranja i razvoja je prikazan na sljedećoj slici (slika 28):



Slika 28. Tijek procesa programiranja i razvoja.

Izvor: samostalna izrada autora.

#### 4.7.1. Formiranje idejnog projekta

S obzirom na zahtjeve klijenta ili utvrđene potrebe tržišta, IT Konzultant definira idejni proces projekta, određuje tim za projektiranje te definira dužnosti i odgovornosti unutar tima.

Tim za projektiranje i razvoj odgovoran je za:

- Provedbu kontrole projektiranja,
- Praćenje plana projekta,
- Pregled promjena u projektiranju proizvoda,
- Definiranje aktivnosti za verifikaciju i validaciju bilo koje faze projektiranja i razvoja.

IT Konzultant (Voditelj projekta) ima sljedeće odgovornosti:

- Osigurati da se svi zahtjevi rješavaju, dokumentiraju i odobravaju, u protivnom mora postojati opravdan razlog za neobavljanje određene aktivnosti,
- Dobivanje odobrenja od rukovodećih zaposlenika za upravljanje svim dodatnim resursima i/ili financijama,
- Čuvanje dokumentacije o projektima,
- Odobravanje promjena u projektiranju,
- Upravljanje odnosima između različitih skupina uključenih u projektiranje i razvoj,
- Rješavanje potencijalnih sukoba i razilaženja u stavovima,
- Definiranje faza projektiranja i razvoja,
- Odobravanje uvida, provjere i vrednovanja svake faze i početka nove faze.

#### **4.7.2. Planiranje projektiranja i razvoja**

IT Konzultant planira faze i kontrolu u procesu projektiranja i razvoja, uzimajući u obzir sljedeće:

- Prirodu, trajanje i složenost poslova projektiranja i razvoja,
- Potrebne faze procesa,
- Potrebno odgovarajuće vrednovanje procesa (validaciju i verifikaciju) projektiranja i razvoja,
- Unutarnje i vanjske resurse potrebne za projektiranje i razvoj proizvoda,
- Potrebu za koordinacijom između osoba koje su uključene u proces projektiranja i razvoja,
- Zahtjev za naknadno pružanje proizvoda/usluge (održavanje/podrška).

Izrada plana projekta

Prema projektnim zadacima i unosu podataka za projektiranje i razvoj, IT Konzultant zajedno s članovima tima stvara plan projekta i definira:



- Etape projekta,
- Odgovornosti članova tima za svaku fazu,
- Realizaciju faza i rokove,
- Promjene u fazama i odobravanje promjena,
- Status faza projekta,
- Početak nove faze.

Tvrtka Fleksbit d.o.o. sve vezano uz projekte, pa tako i vezano uz projektiranje i razvoj, prati i čuva u Jira Softwareu (praćenje, zadaci, utrošak radnog vremena, testiranja) i na SharePoint-u (projektna dokumentacija).

#### **4.7.3. Ulazi projektiranja i razvoja**

Prema idejnom rješenju, IT Konzultant odlučuje hoće li se uključiti klijenta u proces projektiranja i razvoja. IT Konzultant s članovima tima kreira projektne zadatke koji sadrže ulazne podatke (zahtjev za proizvod/uslugu).

Projektne zadatke za projektiranje i razvoj dio su Projektnog plana te moraju biti u skladu sa zahtjevima klijenata za proizvod, a uključuju sljedeće točke:

- Ciljevi poslovanja, radni uvjeti, kao i uvjeti za pouzdanost, dostupnost i održivost;
- Sigurnosni i regulatorni zahtjevi/ograničenja;
- Osnovni tehnički zahtjevi sučelja razvijenog proizvoda;
- Zahtjevi za proračune, ispitivanja i razvoj posla;
- Zahtijevanje kvalitete proizvoda i vremenski okvir.

IT Konzultant mora prikupljati sve dokumente, baze podataka, druge informacije i podatke koji se koriste u projektiranju i razvoju proizvoda/softvera.

Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške identificiraju zakonske i regulatorne zahtjeve te druge normativne dokumente koji se koriste u razvoju softvera, a IT konzultant ih dokumentira u projektnoj dokumentaciji.

IT konzultant mora uzeti u obzir prethodne slične projekte (te potencijalne nesukladnosti koje su se javile) kako bi se spriječilo ponavljanje istih grešaka i kako bi se izbjeglo prekoračenje proračuna u rokovima koji su zadani.

Ako takvi podaci postoje, IT konzultant unosi ih u Jira sustav u kojem se prate sve faze projektiranja i razvoja.

Direktor društva mora definirati i druge uvjete koji se odnose na projektiranje i razvoj, kao što su unutarnji i vanjski resursi potrebni za projektiranje i razvoj proizvoda, dodatni zahtjevi, potencijalne posljedice neuspjeha/pogrešaka, sigurnosni zahtjevi, itd.

#### **4.7.4. Izvršenje projektiranja i razvoja**

IT konzultant određuje člana tima za projektiranje i razvoj zaduženog za ovu etapu projekta, koji osigurava da se sve aktivnosti u ovoj fazi provode i čuvaju sve potrebne evidencije o etapi.

Član tima za projektiranje i razvoj provodi pregled u odgovarajućim fazama projekta. Uključene osobe, kao i klijenti i ostale relevantne zainteresirane strane, mogu sudjelovati u pregledu projekta, ako IT konzultant smatra da je prikladno.

Ako faza pregleda projekta otkriva probleme, IT Konzultant predlaže mjere za njihovo rješavanje i pristupa im momentalno. Učinak izvršene radnje je predmet sljedećeg pregleda.

Nakon etape pregleda, IT Konzultant odobrava početak nove etape.

#### **4.7.5. Izlazi projektiranja i razvoja te njihovo vrednovanje**

Nakon završetka posljednje etape, IT Konzultant, zajedno s članovima tima, pregledava zahtjeve koji su početno dani za projektiranje i razvoj – kriteriji i karakteristike za prihvatanje.

Izlazni elementi moraju zadovoljiti zahtjeve ulaza za projektiranje i razvoj te biti zabilježeni u sustavu Jira.

Direktor društva mora odobriti izlazne elemente projektiranja i razvoja.

IT Konzultant jamči da su definirani ciljevi projektiranja i razvoja postignuti, a provjere provedene.

IT Konzultant/Tester aplikacije provodi provjere u etapama projekta gdje je to potrebno i određuje zadovoljavaju li izlazni elementi procesa projektiranja i razvoja planiranima. Ako su rezultati provjere zadovoljavajući, IT konzultant / Tester aplikacija to potvrđuje unutar sustava Jira.

Tim za projektiranje i razvoj provodi validaciju i verifikaciju, odnosno provjeru radi utvrđivanja je li konačni proizvod u stanju zadovoljiti potrebe klijenta u specifičnim uvjetima upotrebe čime se zatvara ovaj proces i prelazi u sljedeću etapu. U slučaju da su rezultati zadovoljavajući, proizvod (usluga) kao takav/va izlazi na tržište – kao nova verzija.

IT Konzultant/Tester aplikacije će poduzeti sve potrebne radnje tijekom validacije i verifikacije, odnosno provjeravanja i vrednovanja aktivnosti, te će zapis o istome pratiti putem sustava Jira te aplikaciji Testlink.

#### **4.7.6. Promjene u projektiranju i razvoju**

Moguće je da tijekom projektiranja i razvoja dođe do promjena (change request u Jira Software-u). U takvom scenariju, IT Konzultant obavlja provjeru kako bi se utvrdilo utječu li promjene na sukladnost proizvoda (usluga), odnosno jesu li u skladu sa zahtjevima definiranim u projektnim zadacima.

Promjene u projektiranju i razvoju mogu se pojaviti u svakoj etapi projektiranja i razvoja kao rezultat:

- Promjene specifikacije proizvoda (usluge) po želji klijenta;
- Novog ili ažuriranog regulatornog zahtjeva;
- Promjene u procesima;
- Problema tijekom razvoja;
- Potražnje na tržištu;
- Pregleda projekata;
- Aktivnosti verifikacije;
- Vrednovanja aktivnosti.

IT Konzultant mora dokumentirati sve promjene u softveru Jira te provjeriti i odobriti izmjene prije njihove primjene, kao i procijeniti utjecaj promjena na druge etape projektiranja i razvoja.

Promjene unutar procesa projektiranja i razvoja provode se sukladno Planu upravljanja promjenama, a ovisno o uzroku promjena (planiranim ili neplaniranim).

Nakon završetka svih etapa projektiranja i razvoja te puštanje proizvoda na tržište, IT Konzultant provodi pregled projektiranja i razvoja.

#### **4.8. Procedura za nabavu i evaluaciju dobavljača**

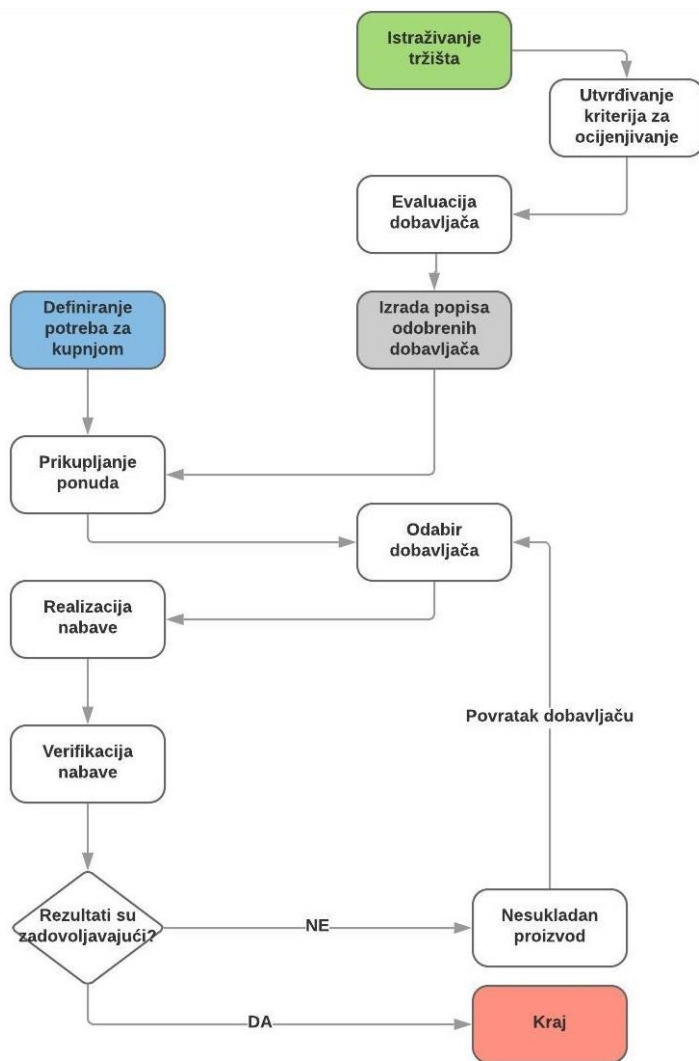
Svrha ove procedure je opisati proces evaluacije i odabira dobavljača (vanjskih pružatelja procesa, proizvoda i usluga) i proces nabave, kako bi se uskladio s navedenim zahtjevima za kupnju.

Ovaj proces isključuje:

- Komunalne usluge (struja, plin, voda, itd.),
- Osiguranje, pravne i revizijske pristojbe,
- Investicijske usluge,
- Osobne usluge (naknade, plaće i plaće administracije uključujući ugovore o radu),
- Ostale kupnje, kao i odobrene od strane Direktora društva,
- Nabavke manje od 5.000,00 HRK.

Korisnici ove procedure su Administrativni referent, Poslovni tajnik, Voditelj systemske podrške i Systemski inženjer u tvrtki Fleksbit d.o.o.

Tijek procesa nabave i evaluacije dobavljača prikazan je na sljedećoj slici (slika 29):



Slika 29. Tijek procesa projektiranja i razvoja.

Izvor: samostalna izrada autora.

#### 4.8.1. Angažiranje i evaluacija novih dobavljača

U slučaju angažiranja novog dobavljača, Administrativni referent/Poslovni tajnik/Voditelj systemske podrške/Sistemska inženjer prikuplja reference relevantnih dobavljača. U suradnji s Direktorom društva određuje relevantne dobavljače. Prema prikupljenim podacima, Administrativni referent/Poslovni tajnik/Voditelj systemske podrške/Sistemska inženjer provodi

procjenu (evaluaciju) dobavljača, koristeći kriterije opisane u nastavku. Ako dobavljač zadovoljava ove kriterije, Administrativni referent/Poslovni tajnik/Voditelj systemske podrške/Sistemska inženjer bilježi dobavljača u Popis odobrenih dobavljača.

Administrativni referent/Poslovni tajnik/Voditelj systemske podrške/Sistemska inženjer provodi procjene dobavljača analizom:

- Prethodnih nabava roba i usluga,
- Tehničke dokumentacije, kataloga, demo verzija, prospekata i drugih relevantnih dokumenata o proizvodima i uslugama,
- Dokaza kvalitete roba i usluga.

#### 4.8.2. Kriteriji odabira dobavljača

Administrativni referent/Poslovni tajnik/Voditelj systemske podrške/Sistemska inženjer provodi vrednovanje dobavljača u skladu sa sljedećim kriterijima navedenim u sljedećoj tablici (tablica 6):

Tablica 6. Tablica kriterija dobavljača.

Simbol	Kriterij	Raspon bodova
RI	Rokovi isporuke	od 0 do 10
KVA	Kvaliteta proizvoda/usluge	od 0 do 10
C	Cijena	od 0 do 10
PD	Pouzdanost dobavljača	od 0 do 10
UP	Uvjeti plaćanja	od 0 do 10
NDA	Ugovor o tajnosti potpisan	od 0 do 10

DPA	Ugovor o prijenosu i obradi podataka potpisan	od 0 do 10
SLA	Minimum razine usluge garantiran ugovorom	od 0 do 10

Izvor: samostalna izrada autora.

Administrativni referent/Poslovni tajnik/Voditelj systemske podrške/Sistemske inženjer odabire broj bodova za svaki kriterij te ih zbraja. Dobavljač koji ima više od 55 bodova se uzima se kao relevantan (tablice 7 – 16.).

### *Rokovi isporuke*

Tablica 7. Tablica rokova isporuke dobavljača.

Bodovi	Opis
10	Nema prigovora o rokovima isporuke
8	Prigovori ne utječu na kvalitetu isporuke
5	Puno prigovora s malim učinkom na kvalitetu isporuke
2	Prigovori znatno utječu na kvalitetu isporuke
0	Pošiljka se vraća zbog neprihvatljive brzine (kvalitete) isporuke

Izvor: samostalna izrada autora.

### *Kvaliteta proizvoda/usluge*

Tablica 8. Tablica kriterija kvalitete proizvoda ili usluga.

Bodovi	Opis
10	Nema prigovora o kvaliteti proizvoda/usluge
8	Prigovori ne utječu na kvalitetu proizvoda/usluge
3	Puno prigovora s malim učinkom na kvalitetu proizvoda/usluge
2	Prigovori znatno utječu na kvalitetu proizvoda/usluge
0	Česti povrati zbog neprihvatljive kvalitete proizvoda/usluge

Izvor: samostalna izrada autora.

### *Cijena*

Tablica 9. Tablica cijene proizvoda ili usluga.

Bodovi	Opis
10	Cijena je ispod prosječne tržišne cijene
8	Prosječna tržišna cijena
5	Cijena je nešto iznad tržišne cijene
2	Cijena je znatno iznad tržišne cijene

Izvor: samostalna izrada autora.

### *Pouzdanost dobavljača*

Tablica 10. Tablica pouzdanosti dobavljača.



Bodovi	Opis
10	Stalno pokazuje spremnost za suradnju i profesionalnost, nema prigovora u pogledu suradnje
5	Manji prigovori u vezi suradnje
0	Znatni prigovori u vezi suradnje

Izvor: samostalna izrada autora.

### *Uvjeti plaćanja*

Tablica 11. Tablica uvjeta plaćanja proizvoda ili usluga.

Bodovi	Opis
10	Odgoda plaćanja 30 dana
8	Plaćanje nakon isporuke
5	50% avansno plaćanje, a 50% nakon isporuke
2	100% avansno plaćanje

Izvor: samostalna izrada autora.

### *Sustav upravljanja kvalitetom*

Tablica 12. Tablica kriterija sustava upravljanja kvalitetom tvrtke.

Bodovi	Opis
10	Organizacija ima certifikat sustava upravljanja kvalitetom
5	Organizacija nema certifikat sustava upravljanja kvalitetom, ali djeluje u skladu sa ISO 9001
0	Organizacija nema certifikat sustava upravljanja kvalitetom i ne djeluje u skladu s ISO 9001

Izvor: samostalna izrada autora.

*Potpisan NDA s dobavljačem*

Tablica 13. Tablica kriterija potpisom NDA ugovora s dobavljačem.

Bodovi	Opis
10	Dobavljač ima potpisan NDA ugovor
5	NDA odredbe ugrađene u komercijalni ugovor
0	NDA nije potpisan niti su NDA odredbe ugrađene u komercijalni ugovor

Izvor: Samostalna izrada autora.

*Potpisan DPA s dobavljačem*

Tablica 14. Tablica kriterija potpisom DPA ugovora s dobavljačem.

Bodovi	Opis
10	Dobavljač ima potpisan DPA ugovor
5	DPA odredbe ugrađene u komercijalni ugovor ili postoji NDA
0	DPA nije potpisan niti su DPA odredbe ugrađene u komercijalni ugovor

Izvor: Samostalna izrada autora.

*Potpisan SLA s dobavljačem*

Tablica 15. Tablica kriterija potpisom SLA ugovora s dobavljačem.

Bodovi	Opis
10	Dobavljač ima potpisan SLA ugovor
5	SLA odredbe ugrađene u komercijalni ugovor
0	SLA nije potpisan niti je primjenjiv

Izvor: Samostalna izrada autora.

*Sustav upravljanja informacijskom sigurnosti*

Tablica 16. Tablica kriterija usklađenosti sa sustavom upravljanja informacijskom sigurnosti.

Bodovi	Opis
10	Organizacija ima certifikat ISMS

5	Organizacija nema ISMS, ali djeluje u skladu sa ISO 27001
0	Organizacija nema ISMS i ne djeluje u skladu s ISO 27001

Izvor: Samostalna izrada autora.

### *Rangiranje dobavljača*

Dobavljači su rangirani prema prethodno definiranoj metodi.

Tablica 17. Tablica rangiranja dobavljača.

Rang	Opis	Bodovi
A	Izuzetan	$\geq 64$
B	Prihvatljiv	48-63
C	Neprihvatljiv	Manje od 48

Izvor: Samostalna izrada autora.

Ova metoda se ne odnosi na dobavljače koji imaju monopol na tržištu ili su određeni za korištenje od strane klijenta.

### **4.8.3. Definiranje potreba za nabavom, prikupljanje ponuda, odabir i realizacija**

Prema potrebi, zahtjevima klijenata, trendovima na tržištu i rezultatima procesa planiranja, Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške stvaraju unutarnji zahtjev za kupnju i dostavljaju ga Administrativnom referentu/Poslovnom tajniku.

Na temelju internog zahtjeva za kupnju, Administrativni referent/Poslovni tajnik kreira zahtjev i nalog za kupnju (Poziv na dostavu ponude), odabire dobavljače s popisa odobrenih dobavljača te im šalje upit.

Pri definiranju potreba za kupnjom, Administrativni referent/Poslovni tajnik mora uzeti u obzir mogući utjecaj vanjskih procesa, proizvoda i usluga na sposobnost organizacije da zadovolji klijenta i primjenjive zakonske i regulatorne zahtjeve.

Administrativni referent/Poslovni tajnik prikuplja ponude od odobrenih dobavljača. Ponude odobrava Direktor društva. Ako niti jedan dobavljač ne može isporučiti robu ili uslugu koja ispunjava zahtjeve organizacije, Administrativni referent/Poslovni tajnik izvještava Direktora društva, koji donosi konačnu odluku hoće li prihvatiti drukčije uvjete dobavljača ili angažirati nove dobavljače.

S odabranim dobavljačem potpisuje se ugovor te administrativni referent/Poslovni tajnik naručuje proizvode i usluge nakon primitka ponude s precizno definiranim proizvodima i količinama prema ugovoru ili prema odobrenoj ponudi.

Administrativni referent/Poslovni tajnik prati proces nabave i obavještava Direktora društva ako se pojave problemi tijekom procedure nabave (kašnjenje pošiljke, neispravni proizvodi/usluge i slično).

Administrativni referent/Poslovni tajnik potvrđuje primanje dogovorene količine proizvoda/usluga potpisivanjem dokumenata isporuke koji uključuju i druge dokaze o kvaliteti.

IT konzultant vrši provjeru isporučenog prema internim kriterijima te kriterijima kvalitete kako bi vanjski nabavljeni procesi, usluge ili proizvodi bili u skladu s procedurama prema kojem tvrtka Fleksbit d.o.o. posluje.

U slučaju nepravilnosti i prigovora (nezadovoljavajućih rezultata verifikacije), predmet nabave se proglašava nesukladnim te se o istome obavještava dobavljača.

#### **4.9. Procedura za proizvodnju i pružanje usluga**

Svrha ove procedure je opisati proces pružanja usluga tvrtke Fleksbit d.o.o. sukladno zahtjevu klijenta, a primjenjuje u realizaciji procesa pružanja usluga.

Korisnici ove procedure su Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške te ostali zaposlenici koji rade u odjelu razvoja u tvrtki Fleksbit d.o.o.

##### **4.9.1. Planiranje realizacije proizvodnje i pružanje usluga**

Direktor društva osigurava resurse potrebne za realizaciju pružanja usluga, odnosno provedbu i nadzor pripadajućih procesa. Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške u konzultaciji s Direktorom društva definira koje radnje će se primjenjivati tijekom procesa pružanja usluga, a tvrtka Fleksbit d.o.o. primjenjuje 2 procesa (tijeka).

Projektne zadatke, zaduženja, aktivnosti verifikacije: nadzor, mjerenje i kontrolu tvrtka Fleksbit d.o.o. provodi putem Jira softvera.

Ciljevi, zahtjevi i kriteriji za prihvaćanje (sukladnost) navedeni su u Projektnom planu, te u specifikaciji, odnosno funkcionalnoj i tehničkoj specifikaciji softvera.

Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške (uz vodstvo tvrtke Fleksbit d.o.o.) dužni su osigurati da je sva oprema u operativnom stanju pri čemu je svaki zaposlenik odgovoran za opremu koju koristi, a navedeno je definirano Procedurom za kompetencije, trening i osviještenost te Procedurom za održavanje resursa za nadzor i mjerenje.

Ako su zahtjevi za resurse navedeni od strane klijenta ili u pravnim i regulatornim zahtjevima (primjerice posjedovanje određenih certifikata od strane djelatnika), Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške odgovorni su za pridržavanje takvih zahtjeva.

Ako se u pružanju usluge koristi imovina koja nije vlasništvo tvrtke, Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške te svaki djelatnik koji sudjeluje u takvom procesu, odgovorni su za identifikaciju, provjeru i zaštitu imovine klijenta ili vanjskog pružatelja koja se daje na upotrebu. Ako je imovina klijenta ili vanjskog pružatelja izgubljena, oštećena ili neispravna za upotrebu Poslovni tajnik/Administrativni referent o tome obavještava vlasnika putem Obavijesti klijentu o promjenama na vlasničkoj imovini.

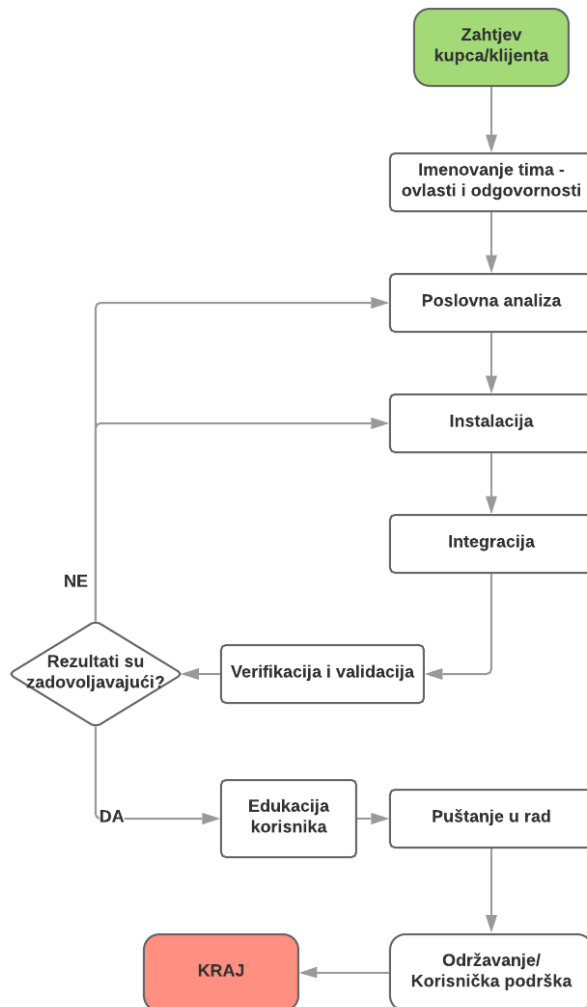
Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške pregledava i kontrolira sve promjene u pružanju usluga, kako bi se osigurala kontinuirana usklađenost sa zahtjevima, a nastale promjene bilježi u Jira Software.

Promjene unutar procesa proizvodnje i pružanja usluga provode se sukladno Planu upravljanja promjenama, a ovisno o uzroku promjena (planiranim ili neplaniranim). Operativno se provode u Jira Software-u.

#### **4.9.2. Tijek procesa proizvodnje i pružanje usluga**

S obzirom na predmet poslovanja tvrtke Fleksbit d.o.o., odnosno portfolio, razlikuju se dva procesa - dva načina pružanja usluga: pružanje usluge implementacije softvera i usluge razvoja softvera prema zahtjevima klijenta.

Pružanje usluge implementacije (slika 30).



Slika 30. Tijek procesa implementacije softvera.

Izvor: samostalna izrada autora.

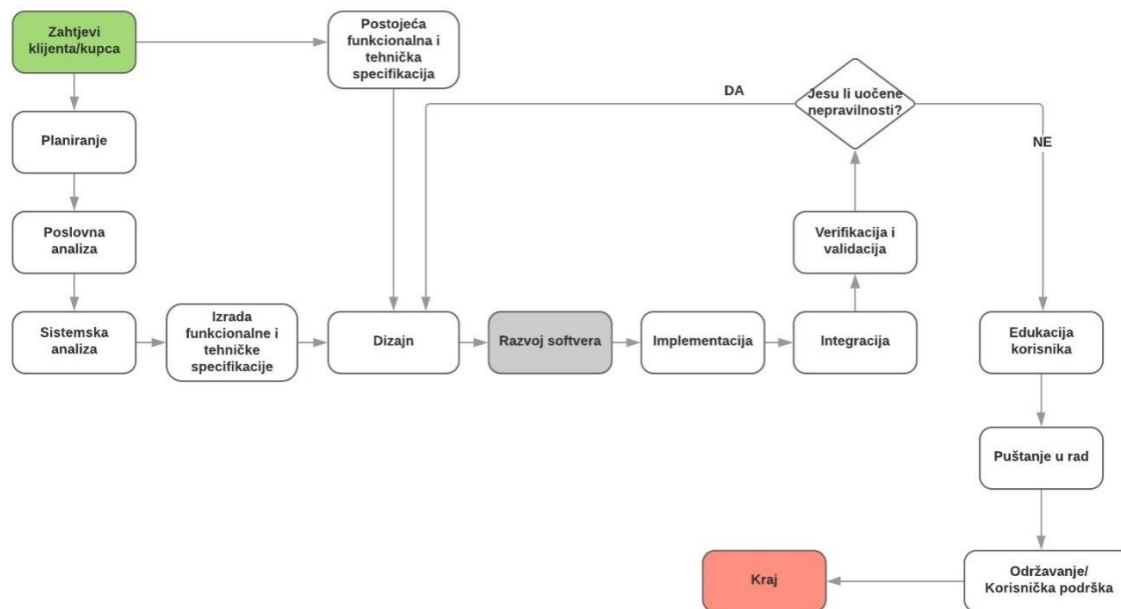
Nakon ustanovljenog procesa prodaje, odnosno prihvaćanja zahtjeva klijenta za softver, Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške imenuje projektni tim – odgovornosti i ovlasti.

Softver tvrtke Fleksbit d.o.o. implementira se kod klijenta tako da se novi softver uvodi na strukturiran način. Nakon provedene poslovne analize vrši se instalacija kod klijenta te prilagodba i integracija s postojećim sustavima. Provodi se verifikacija i validacija kako bi se provjerilo udovoljava li implementacija svim ranije postavljenim zahtjevima. Ako ne udovoljava zahtjevima, vrši se ispravak, odnosno ponavlja se poslovna analiza ili instalacija te ostali koraci ako je to potrebno. Kada su rezultati zadovoljavajući vrši se edukacija klijenta, a tvrtka Fleksbit d.o.o. pruža



i uslugu održavanja softvera te korisničke podrške. Naposljetku, klijent potpisuje Primopredajni zapisnik (navedeno je zapis o usuglašenosti proizvoda/usluge).

Pružanje usluge razvoja softvera (slika 31).



Slika 31. Tijek procesa razvoja softvera.

Izvor: samostalna izrada autora.

S obzirom na to da je pružanje usluga tvrtke Fleksbit d.o.o. projektno orijentirano, u slučaju razvoja softvera, Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške imenuje projektni tim. Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške planira proces razvoja.

Projekt se radi na temelju funkcionalne i tehničke specifikacije. Ako ju nije dostavio klijent, tvrtka Fleksbit d.o.o. uz pomoć svojih konzultanta te klijenta definira istu.

IT konzultant, Razvojni inženjer i Sistemski inženjer rade poslovnu i sistemsku analizu, odnosno prepoznaju i definiraju potrebe i zahtjeve klijenta te način na koji će se uvesti nužne promjene u tvrtku. Sistemska analiza pritom specificira informacijski sustav, odnosno softver. Rezultat navedenog je izrada Funkcionalne i tehničke specifikacije, odnosno opis kako softver treba raditi te informacije o serveru, sustavu za upravljanje bazom podataka, alatima i dr. Navedeni dokument osigurava razumijevanje obje strane u projektu (naručitelja i izvršitelja).

Razvojni inženjer u suradnji sa Sistemskim inženjerom radi dizajn softvera na koji se nadovezuju razvojni programeri u odjelu razvoja. Uz Voditelja razvoja i Testera aplikacija, sudjeluju u razvoju softvera. Ova faza razvoja procesa odvija se prema Proceduri za projektiranje i razvoj.

Instalacija, odnosno implementacija i integracija rješenja predstavljaju operativnu i tehničku provedbu. Implementacijom se softver stavlja u funkciju kako je predviđeno, a integracijom se spajaju raznorodne tehnologije kako bi harmonizirano ispunjavale tražene funkcije. Novi se sustav spaja s postojećim IT sustavima.

Nakon toga radi se verifikacija i validacija, odnosno provjera da li će rješenje raditi ono što je predviđeno i kako je predviđeno. Ako su uočene nepravilnosti, one se rješavaju u fazi dizajna, a ako nema nepravilnosti vrši se edukacija klijenta te se softver pušta u rad.

Ovisno o ugovornim odredbama, Fleksbit d.o.o. pruža korisničku podršku klijentu. Završetak projekta te usuglašenost proizvoda, odnosno usluge smatra se Primopredajni zapisnik kojeg potpisuje klijent.

Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške mora provesti validaciju svih etapa procesa pružanja usluge u slučaju ako:

- Mjerenjem nije moguće utvrditi da proizvod ili usluga zadovoljavaju zahtjeve klijenta,
- Nije moguće provesti mjerenja ako su proizvodi ili usluge uništeni u procesu proizvodnje.

Kao dio validacije Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške mora utvrditi:

- Kriterije za ocjenu i odobravanje određenih postupaka (faza),
- Opremu i kvalifikacije osoblja potrebne za izvršenje procesa verifikacije i validacije,
- Osigurati zapise kao dokaz o provedenom procesu validacije i verifikacije.

Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške te osobe uključene u proces verifikacije i validacije kreiraju zapise potrebne za dokazivanje da procesi pružanja usluga kao i dobiveni rezultati ispunjavaju unaprijed definirane zahtjeve.

Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške te osobe uključene u proces verifikacije i validacije upisuju podatke o validaciji u Jira softver, što pokazuje sposobnost procesa da ostvari planirane rezultate.

Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške mora pratiti cijeli proces pružanja usluge, a sljedivost tvrtka Fleksbit d.o.o. osigurava tako što svaki novi softver ima svoju verziju - navedeno se dodjeljuje u programu za verzioniranje (GIT). Voditelj razvoja mora definirati i opisati način verzioniranja aplikacije.

S obzirom da su rješenja tvrtke Fleksbit d.o.o. uglavnom softveri, tvrtka izlaze čuva na jedan ili više načina:

- Redovito se provodi back-up,
- Ugovorom o radu zaštićeni su source kodovi,
- Postoje 1 ili 2 administratora,
- Ugovorom s klijentima zaštićena su autorska prava.

Direktor društva u suradnji s Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške definira opseg aktivnosti nakon isporuke koje su potrebne, što se usuglašuje s klijentom. Ako se o istome donese odluka, aktivnosti održavanja rješenja te korisnička podrška kao zahtjev se unose u ugovor.

Dogodi li se nesukladnost u tijeku procesa ili na rješenju, osoba koja je otkrila nepravilnost o tome obavještava Voditelja razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške koji djeluje u skladu s Procedurom za upravljanje nesukladnostima i korektivnim radnjama. Nesukladnosti i njihov status bilježe se u Jira softveru.

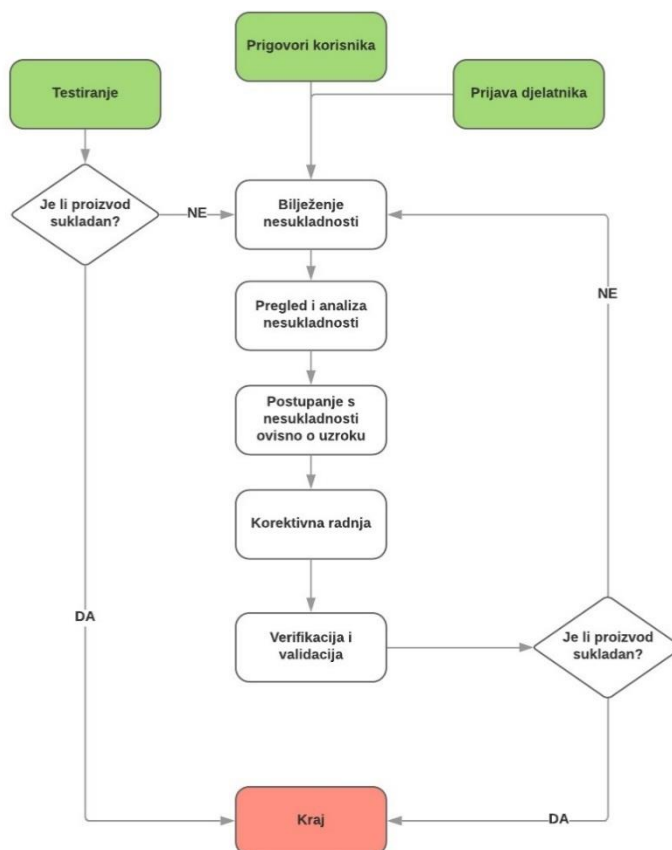
#### **4.10.Procedura za upravljanje nesuglasnostima i korektivnim radnjama**

Svrha ove procedure je opisati sve aktivnosti vezane uz identifikaciju i upravljanje nesukladnostima i nesukladnim izlazima kako bi se spriječila njihova neželjena upotreba/iskorak/implementacija, te definiranje odgovornosti i ovlasti u vezi s otklanjanjem nesukladnosti i nesukladnih izlaza.

Procedura se primjenjuje na sve procese i/ili područja (dijelove organizacije).

Korisnici ove procedure su Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške i Direktor društva u tvrtki Fleksbit d.o.o., te sudionici procesa u kojem je došlo do nesukladnosti.

Tijek procesa je prikazan sljedećom slikom (slika 32):



Slika 32. Tijek procesa upravljanja nesuglasnostima i korektivnim radnjama.

Izvor: samostalna izrada autora.

Nesukladnost je bilo koji propust vezan uz zahtjeve i norme, internu dokumentaciju i propise. Nesukladnosti se mogu identificirati nakon incidenata, za vrijeme normalnog poslovanja ili u bilo kojoj drugoj prilici.

Čim se pojavi bilo kakva nesukladnost ili sumnja, odnosno mogućnost, pojave nesukladnosti, bilo koji zaposlenik je dužan bez odlaganja o istome obavijestiti svog nadređenog.

Zaposlenik koji primijeti nesukladnost mora odmah obavijestiti Direktora društva, Voditelja razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške/IT konzultanta koji će nastale nesukladnosti upisati u Jira Software te poduzeti mjere kako bi se nesukladnost nadzirala i otklonila, te kako bi se kasnije znalo nositi s posljedicama.

Nesukladnosti se mogu pojaviti prilikom testiranja, mogu ju prijaviti klijenti ili ju mogu uočiti djelatnici tvrtke Fleksbit d.o.o. Klijenti imaju mogućnost prijave nesukladnosti (npr. greška) kroz Jira Service Desk. Djelatnici nesukladnosti bilježe u Jira Software kao tzv. ticket. Prema prioritetu te vrsti ticket-a, djelatnici preuzimaju rješavanje zabilježene nesukladnosti. Ako nitko od djelatnika nije slobodan preuzeti rješavanje nesukladnosti, Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške/IT Konzultant pregledavaju i analiziraju nesukladnost, na temelju čega određenom djelatniku zadaju rješavanje zabilježene nesukladnosti.

Ovisno o vrsti nesukladnosti i mjestu gdje se pojavila odlučuje se o daljnjem postupanju s nesukladnosti.

Metode za rješavanje nesukladnosti proizvoda su:

- Ispravak (engl. *rework*) - izvodi se u slučajevima kada je to moguće, da bi odstupanja od specificiranih zahtjeva za proizvod/uslugu bila na zahtijevanoj razini. Izdaje se tzv. ticket koji definira dodatne zahtjeve koji trebaju biti ispunjeni. Ispravljen proizvod/usluga je provjeren/a od strane Voditelja razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške/ IT Konzultant i kao takav može biti isporučen klijentu;
- Zaustavljanje razvoja te izdvajanje nesukladnosti (ako je moguće) – Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške/IT Konzultant dalje odlučuju koja će se od navedenih radnji poduzeti, obzirom na prirodu nesukladnosti;
- Informiranje klijenta – Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške/IT Konzultant odlučuje što će se priopćiti klijentima, a kako bi se izbjegle daljnje štetne posljedice nesukladnosti.

Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške/IT Konzultant u suradnji s Direktorom društva odlučuje koja metoda za rješavanje nesukladnih proizvoda će se koristiti i to se bilježi u Jira softveru. Pri razmatranju načina rješavanja nesukladnosti razmatra se status

prijašnjih nesukladnosti i korektivnih radnji (također u Jira sustavu) ne bi li se uočilo raniju sličnu nesukladnost ili eventualno ponavljanje iste nesukladnosti.

Kako bi se osiguralo da se nesukladnost ne ponovi provode se korektivne radnje kojom tvrtka Fleksbit d.o.o. uklanja uzrok utvrđene nesukladnosti. Korektivne radnje mogu utjecati na promjene na bilo kojem dokumentu, procesu ili dogovoru. Korektivne radnje moraju biti primjerene posljedicama nastali nesukladnosti, a koje mogu imati negativan utjecaj na:

- Uspješnost poslovanja organizacije,
- Proizvode i procese,
- Zadovoljstvo klijenata.

Pregledom korektivnih radnji, IT konzultant osigurava se da posljedice nemaju negativan utjecaj na druge dijelove sustava.

Korektivne radnje provode se na sljedeći način (tablica 18):

Tablica 18. Tablica koraka provedbe korektivnih radnji.

KORACI	OSOBA ODGOVORNA ZA PROVEDBU
1. Identificiranje, pregled i analiza nesukladnosti	Svatko povezan sa sustavom upravljanja kvalitetom – svi zaposlenici tvrtke Fleksbit d.o.o.
2. Definiranje opsega nesukladnosti, identificiranje svih procesa i proizvoda pogođenih nesukladnosti	Vlasnik procesa zajedno s Voditeljem razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške ili IT Konzultantom
3. Zaustavne radnje koje odmah ispravljaју nesukladnosti ili sprječavaju ponavljanje	Osoba odgovorna za proces u kojem je nepravilnost uočena

4. Identificiranje uzroka nesukladnosti	Osobe odgovorna za rješavanje nesukladnosti - Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške i ostali zaposlenici ovisno u uzroku nesukladnosti
5. Odluka je li potrebno pokretanje korektivnih radnji, ovisno o složenosti nesukladnosti	Direktor društva/Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške ili IT Konzultant
6. Planiranje korektivnih radnji	Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške i vlasnik procesa u kojem se dogodila nesukladnost
7. Provođenje korektivnih radnji	Osoba odgovorna za područje/proces u kojem je nepravilnost uočena – to može biti zaposlenik (ako je potrebno), klijent, dobavljač ili vanjski partner organizacije, a ovisno o uzroku.
8. Pregled je li poduzeta radnja rezultirala otklanjanjem uzroka nesukladnosti (validacija i verifikacija)	Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške, osoba odgovorna za područje/proces u kojem je nesukladnost uočena
9. Ažuriranje rizika i mogućnosti otkrivenih tijekom planiranja, ako je potrebno	Direktor društva

Izvor: samostalna izrada autora.

Svaka od gore navedenih radnji zapisana je u JiraSoftweru.

#### **4.11.Procedura za održavanje resursa za nadzor i mjerenje**

Svrha ove procedure je opisati proces održavanja resursa (među ostalim i opreme) kako bi uvijek bila u ispravnom stanju te kako ne bi negativno utjecali na kvalitetu proizvoda/rješenja/usluga tvrtke Fleksbit d.o.o.

Procedura se primjenjuje na sve resurse u organizaciji te one koje organizacija smatra ključnim za kvalitetu svojih proizvoda/rješenja/usluga.

Korisnici ove procedure su Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške u tvrtki Fleksbit d.o.o.

Tvrtka koristi opremu koja je u najmu, a radi osiguravanja kvalitete, s dobavljačem je potpisan ugovor.

Također, djelatnici kao jedan segment resursa identificirani su na SharePoint-u.

Voditelj razvoja/IT poslovnog savjetovanja/sistemske podrške u suradnji s Direktorom društva mora definirati potrebe za obukom djelatnika kako bi se osiguralo pravilno i učinkovito rukovanje opremom. Planirane edukacije odobrava Direktor društva.

Tvrtka Fleksbit d.o.o. određuje, osigurava i održava resurse potrebne za uspostavljanje, implementaciju, održavanje i trajno poboljšanje internih procesa.

Tvrtka Fleksbit d.o.o. jamči da su osigurani resursi primjereni specifičnim vrstama aktivnosti nadzora i mjerenja te da su održavani kako bi se osigurala njihova trajna prikladnost za određenu svrhu. Dokaz o istome bilježi se kod dobavljača, kao i na SharePoint-u gdje se bilježi i čuva sva dokumentacija i informacije vezane uz ljudske resurse tvrtke Fleksbit d.o.o.

Održavanje opreme vrši se unutar tvrtke Fleksbit d.o.o. Oprema koju tvrtka Fleksbit d.o.o. koristi u svom radu su računala (većim dijelom prijenosna) te periferna oprema, tako da je svaki zaposlenik zadužen za redovitu nadogradnju operativnog sustava i aplikacija svog računala, dok je s druge strane za održavanje zadužen dobavljač računala i opreme.



Resursi za nadzor i mjerenje imaju definirano održavanje. Na operativnim sustavima kojim se služe zaposlenici redovito se radi up-date, a dodatno i up-grade razvojnih programa/alata.

Dodatno, u skladu sa zahtjevima tržišta, potrebama tvrtke ili potrebama koje prijave zaposlenici, održava se i hardver te se nadograđuje (RAM, HDD/SSD). Za održavanje i planiranje preventivnog održavanja hardware-a je zadužen vanjski dobavljač.

Vanjski pružatelji usluga održavanja dokaze o poduzetim radnjama moraju dostaviti Poslovnom tajniku/Administrativnom referentu.

Zaposlenici kao resurs nadzora i mjerenja redovito obnavljaju svoje certifikate ili se dodatno educiraju, a ovisno o potrebama koje se jave u poslovanju tvrtke Fleksbit d.o.o. Navedeno se radi prema Proceduri za kompetencije, trening i osviještenost, odnosno, prema Programu (planu) treninga.

Vlasnik procesa u kojem se koristi mjerna oprema je odgovoran da je oprema koju koristi kalibrirana te ispravna prije upotrebe.

Svaki zaposlenik koji primjećuje da resursi za nadzor i mjerenje (npr. oprema) imaju određene nepravilnosti u radu, dužan je to prijaviti Voditelju svog odjela (koji im je nadležan).

S obzirom da se popravak opreme ne radi interno, Poslovni tajnik/Administrativni referent, o navedenom obavještava dobavljača, koji poduzima daljnje postupke, osiguravajući nesmetan rad djelatnika tvrtke Fleksbit d.o.o.

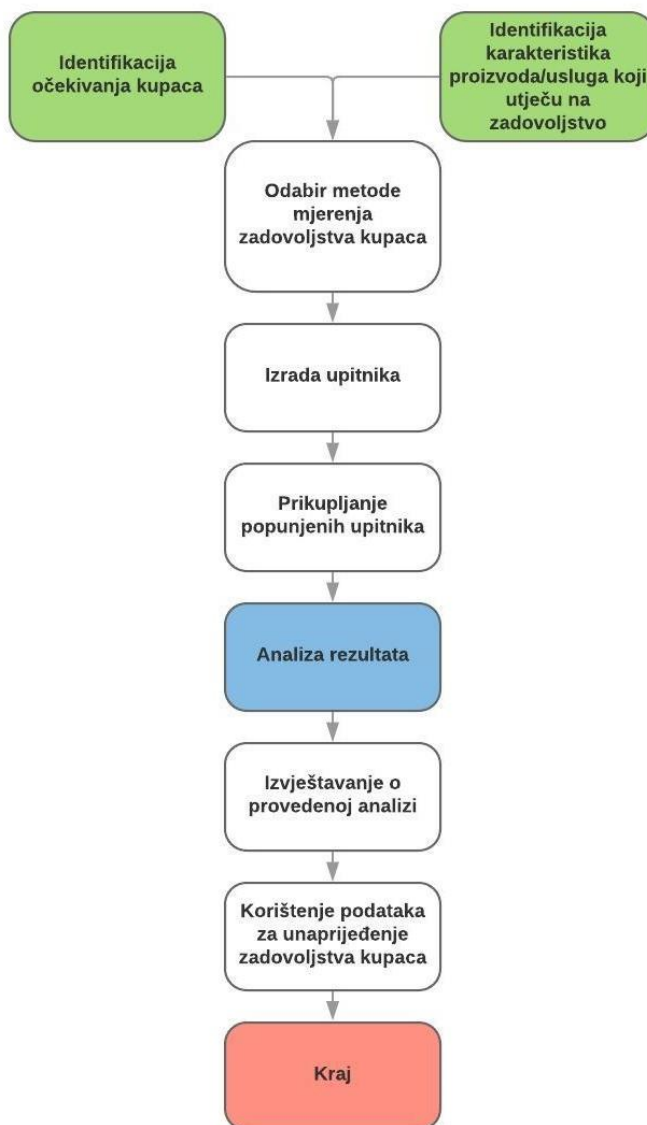
#### **4.12.Procedura za mjerenje zadovoljstva klijenata**

Svrha ove procedure je opisati metode za prikupljanje i korištenje podataka o zadovoljstvu klijenata u cilju uspostave sustava za praćenje zadovoljstva klijenata i percepcije koliko su ispunjene njihove potrebe i očekivanja. Praćenje zadovoljstva klijenata te nastojanje nadmašivanja njihovih očekivanja vodilje su u poslovanju tvrtke Fleksbit d.o.o.

Procedura se primjenjuje na sve postupke i/ili područja (dijelove organizacije), a koji utječu na zadovoljstvo klijenata te utvrđuju ili primaju povratne informacije od klijenata.

Korisnici ove procedure su Poslovni tajnik, Administrativni referent i Direktor u tvrtki Fleksbit d.o.o.

Tijek procesa je prikazan na sljedećoj slici (slika 33):



Slika 33. Tijek procesa mjerenja zadovoljstva klijenata.

Izvor: samostalna izrada autora.

#### **4.12.1. Identifikacija očekivanja klijenata**

Pri utvrđivanju potreba i očekivanja klijenata, Poslovni tajnik i Administrativni referent tvrtke Fleksbit d.o.o. moraju uzeti u obzir sljedeće:

- Zahtjeve koje klijent navodi putem ugovora i popratnih dokumenata,
- Zahtjeve koje klijent nije naveo,
- Zahtjeve klijenata koji su implicirani,
- Pravne i regulatorne zahtjeve.

Klijent ne mora navesti sve karakteristike proizvoda/rješenja ili usluge – važno je da organizacija u potpunosti razumije njihova očekivanja kako bi ih mogla zadovoljiti obzirom na zahtjeve.

Prepoznavanje karakteristika koje se odnose na zadovoljstvo klijenata mogu biti grupirane u kategorije i rangirane prema njihovoj važnosti za klijenta.

Karakteristike koje se odnose izravno na proizvod i/ili uslugu su kvaliteta, funkcionalnosti, sigurnost, cijena i neke druge.

Karakteristike vezane uz isporuku su isporuka u roku, potpunost isporuke, vrijeme potrebno da se odgovori na zahtjev, kvaliteta isporuke, održavanje, korisnička podrška.

Organizacijske karakteristike odnose se prije svega na osobne karakteristike (ljubaznost, stručnost, komunikacija), način rješavanja pritužbi, sigurnost, ponašanje tvrtke Fleksbit d.o.o. (poslovna etika, korporativna odgovornost).

#### **4.12.2. Odabir metode mjerenja zadovoljstva klijenata**

Poslovni tajnik/Administrativni referent/Direktor društva statistički određuje opseg istraživanja, kako bi se osigurala razina točnosti.

Poslovni tajnik/Administrativni referent mora utvrditi metode uzorkovanja kako bi se osigurali reprezentativni rezultati s obzirom na broj klijenata, a najčešće su to:

- Metoda slučajnog uzorkovanja koristi se kada je grupa klijenata relativno homogena;
- Metoda slojevitog uzorkovanja koristi se za grupne klijente u različitim kategorijama, a zatim se proporcionalni uzorci izlučuju kako bi se stekli podaci o svakoj skupini klijenata.

Poslovni tajnik/Administrativni referent je odgovoran za prikupljanje podataka o zadovoljstvu klijenata, a to može biti kroz kvalitativne, kvantitativne ili kroz kombinaciju metoda istraživanja.

Kvalitativno istraživanje provodi se u svrhu otkrivanja koje su karakteristike proizvoda/rješenja/usluge relevantne za zadovoljstvo klijenata. Kvantitativno istraživanje mjeri razinu zadovoljstva klijenata.

Poslovni tajnik/Administrativni referent/Menadžer prodaje (i ostali zaposlenici uključeni u komunikaciju s kupcima) kroz komunikaciju s kupcima prikuplja informacije.

Intervjui i upitnici (mogu biti poslani putem pošte, e-maila, ili se može staviti na web stranicu organizacije) glavni su alati koje Poslovni tajnik/Administrativni referent koristi za provođenje ovog istraživanja.

Poslovni tajnik/Administrativni referent prikuplja ove informacije najmanje jednom godišnje.

Poslovni tajnik/Administrativni referent provjerava prikupljene podatke označavanjem sljedećih aspekata:

- Pogreške u podacima – oni bi trebali biti identificirani i ispravljani, a kako bi se spriječilo formiranje lošeg zaključka,
- Potpunost podataka – provjerava se potpunost podataka i odlučuje kako se nositi s nepotpunim podacima,
- Točnost podataka – preporučljivo je potvrditi da je broj ispitanika i način mjerenja u skladu sa željenom razinom pouzdanosti.

Tvrtka Fleksbit d.o.o. pri mjeranju percepcije zadovoljstva klijenata koristi Upitnik koji je formirala pomoću Google Forms alata. Navedeni se upitnik šalje elektroničkom poštom u formi poveznice na upitnik.

#### **4.12.3. Izrada upitnika**

Nakon određivanja koje informacije su potrebne, Poslovni tajnik/Administrativni referent formira pitanja u logičke dijelove s više pitanja, posebice kada postoji opcija s više odgovora. Redoslijed pitanja je logičan - iz općih na više specifična pitanja.

Prilikom formuliranja pitanja, Poslovni tajnik/Administrativni referent mora:

- Jasno definirati pitanje u vezi tko, što, kada, gdje, zašto i kako;
- Koristiti zajednički jezik;
- Izbjegavati korištenje dvosmislenih riječi;
- Izbjegavati korištenje riječi koje mogu odvesti ispitanika u drugom smjeru, ili ga navesti da bude pristran i odgovori ono što organizacija želi čuti.

Upitnik može sadržavati pitanja koja zahtijevaju opisne odgovore.

Klijenti popunjeni upitnik mogu vratiti poštom ili e-mailom. Razina zadovoljstva klijenata mjeri se prema ljestvici 1-5, pri čemu je 1 najmanje zadovoljstvo, a 5 najveće zadovoljstvo klijenata.

Kada se analizira zadovoljstvo klijenata, Poslovni tajnik/Administrativni referent izračunava prosječnu ocjenu za svako pitanje, te srednju ukupnu ocjenu.

Kriterij za ocjenjivanje zadovoljstva klijenata (tablica 19):

Tablica 19. Tablica kriterija za ocjenjivanje zadovoljstva klijenata.

Ukupna prosječna ocjena na skali od 1 do 5	Razina zadovoljstva
4.5 – 5	Visoka razina zadovoljstva
3 – 4.5	Zadovoljavajuća razina
Manje od 3	Nezadovoljavajuća razina

Izvor: samostalna izrada autora

Poslovni tajnik/Administrativni referent šalje upitnike najmanje jednom godišnje.

Nakon završetka provedbe istraživanja, Poslovni tajnik/Administrativni referent radi analizu rezultata te ih prezentira Direktor društva koji tada donosi zaključak i odlučuje o poduzimanju odgovarajućih korektivnih radnji ukoliko je to potrebno.

Osim prezentacije Izvještaja, te praćenja trendova, Poslovni tajnik/Administrativni referent uz Voditelje odjela identificira moguće uzroke koji pridonose nezadovoljstvu klijenata.

Informacije koje utječu na elemente zadovoljstva klijenata pregledavaju se od strane Direktora društva, a daljnje se informacije dostavljaju odgovornim osobama u organizaciji kako bi se pokrenule radnje koje mogu dovesti do poboljšanja. Direktor društva prikupljene podatke analizira i kako bi se stekle informacije koje uključuju:

- Razinu zadovoljstva klijenata (ukupno ili za pojedine kategorije klijenata) i trendove;
- Karakteristike proizvoda i procesa u organizaciji koji mogu imati značajan utjecaj na zadovoljstvo klijenata;
- Relevantne informacije o proizvodima koje pruža;
- Područja koja se mogu poboljšati.

Ovisno o prirodi informacija, obavještavaju se odgovarajuće odgovorne osobe.

## 5. Zaključak

U suvremenom poslovanju cilj pojedinih tvrtki pa tako i tvrtke Fleksbit je stvaranje zadovoljstva klijenata kao temelj uspješnog i kvalitetnog poslovanja. Uz zadovoljstvo klijenata, cilj je i stvaranje ljudskog kapitala budući da je zadovoljstvo klijenta usko povezano s kvalitetom ljudskog kapitala, a time i samog poslovanja tvrtke.

Kako je IT industrija koja je osnovna djelatnost tvrtke Fleksbit d.o.o. u deficitu u odnosu na druge industrije, Fleksbit d.o.o. želi istaknuti uređenost poslovnih procesa i ljudski kapital na tržištu, kako i omogućiti uređeno radno okruženje kako bi privukla kvalitetan kadar.

Fleksbit d.o.o. njeguje strateško planiranje i stalno se nadograđuje i prati trendove njegujući ključna načela organizacije u vidu zadovoljnih klijenata i kvalitete ljudskog kapitala čime se jača temelj same tvrtke.

Kako bi se postigao glavni cilj, kvaliteta, konkurentnost i jačanje ljudskog kapitala, tvrtka mora isticati svoje prednosti u odnosu na druge, kako bi klijenti dolazili i ostajali.

Za povećane tržišnog udjela odnosno širenja broja klijenata, tvrtka mora imati efikasne poslovne procese a time i informatičku podršku kako bi se ljudski potencijal koristio na korisniji način, a time i dugoročno postigli veći financijski benefiti.

Stoga je neizostavno, bez obzira na postojeće procedure u poslovanju, sljedeći korak nadogradnje strategije tvrtke Fleksbit d.o.o. uvođenje CRM sustava kao temelja orijentiranosti klijentu i ulaganju u svoje poslovanje. Jedino na taj način može zadržati ili povećati uspješnost svog poslovanja i tržišni udio. Konkurencija IT tvrtkama, više nego bilo kojim drugim, je ogromna i na globalnoj razini.

## Literatura

- Anbari, F. T. (25. svibanj 2003.). *Project Management Institute, Inc.* Preuzeto 6.. svibanj 2020. iz Strategic implementation of six sigma and project management:  
<https://www.pmi.org/learning/library/strategic-implementation-six-sigma-project-management-7740>
- Appelbaum, L., & Paese, M. (siječanj 2001.). What Senior Leaders Do: The Nine Roles of Strategic Leadership. 1-9.
- Behar, H., & Goldstein, J. (2007). *It's Not About the Coffee: Lessons on Putting People First from a Life at Starbucks.* Broadway, New York, NY , USA: Portfolio - Penguin Group.
- Belbin, R. M. (1981). *Management teams: Why they succeed or fail.* New York: Wiley.
- Blečić, B. (2020). *Kako izgleda prodajni proces.* Dohvaćeno iz plaviured.hr: <https://plaviured.hr/kako-izgleda-prodajni-proces/>
- Borčić, I. (2017.). *Uloga direktnog marketinga u promociji - primjer Facebook stranice Avon.* Ekonomski fakultet. Split: Sveučilište u Splitu. Dohvaćeno iz [www.zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1608/preview](http://www.zir.nsk.hr/islandora/object/efst:1608/preview)
- Bosilj Vukšić, V., & Kovačić, A. (2004). *Upravljanje poslovnim procesima.* Zagreb: Sinergija nakladništvo.
- Coleman, J. (May 2013). *Harvard Business Review.* Dohvaćeno iz <https://hbr.org/2013/05/six-components-of-culture>
- CRM & ERP Implementation Process & Training.* (2020). Dohvaćeno iz Datixinc - Services:  
<https://www.datixinc.com/services/erp-implementation-process/>
- Davis, & Stanley, M. (1984). *Managing corporate culture.* Spring St., Ste. A: Ballinger.
- Davis, G. B., & Olson, M. H. (1985). *Management Information Systems: Conceptual Foundations, Structura and Development.* New York: McGraw Hill.
- Dukić, B., & Gale, V. (2015.). Upravljanje odnosima s potrošačima u funkciji zadržavanja potrošača. (B. Crnković, Ur.) *Ekonomski vjesnik : Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues,, 28(2), 583-598.*
- Eldridge, J. E., & Crombie, A. D. (1974). *A Sociology of Organizations.* Crows Nest, Crows Nest, Australija: George Allen & Unwin.
- F. Hasselbein, M. G. (1996). *The leader of the future: new visions, strategies and practices for the next era.* San Francisco: Jossey-Bass.
- Garača, Ž. (2004). *Poslovna informatika.* Split: Sveučilište u Splitu, Ekonomski fakultet.



- Gartner. (17. lipanj 2019.). *Gartner Says Worldwide Customer Experience and Relationship Management Software Market Grew 15.6% in 2018*. Dohvaćeno iz Gartner Customer Experience & Technologies Summit in Sydney, June 17-18: <https://www.gartner.com/en/newsroom/press-releases/2019-06-17-gartner-says-worldwide-customer-experience-and-relati>
- Gourville, J. T. (lipanj 2006). *Harvard Business Review*. Dohvaćeno iz Eager Sellers and Stony Buyers: Understanding the Psychology of New-Product Adoption: <https://hbr.org/2006/06/eager-sellers-and-stony-buyers-understanding-the-psychology-of-new-product-adoption>
- Gutić, D. (2008). *Strateški menadžment komunalnih poduzeća*. Zagreb: Tehnička knjiga.
- Hakobyan, M. (2018). *Customer think*. Dohvaćeno iz <https://customerthink.com/6-ways-to-present-your-product-to-customers-that-stand-out/>
- Heskett, J. (2011). *The Culture Cycle: How to Shape the Unseen Force that Transforms Performance (Paperback)*. New York: Pearson FT Press.
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (April 1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*.
- Leksikografski zavod Miroslav Krleža. (2020). *enciklopedija.hr*. Dohvaćeno iz <https://www.enciklopedija.hr/natuknica.aspx?id=65496>
- M. Buckingham, C. C. (1999). *First break all the rules: Why the world's greatest managers do differently*. Mew York: Simon & Schuster.
- Mihić, M. (2006). Vještine prodaje i pregovaranja: Upravljanje prodajnim osobljem i prodajni menadžment. Split.
- Mintzberg, H. (1973). *The nature od managerial world*. New York : Harper & Row.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (October 1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*.
- Pandža, L. (2017). Faze prodajnog procesa na primjeru tvrtke Niva d.o.o. Split.
- Parker, J. (2012). Four seasons magazine.
- Pavlović, L. (2016.). *Vođenje prodajnog razgovora i zaključivanje prodaje na poslovno tržištu*. Ekonomski fakulte, Marketing. Split: Sveučilište u Splitu.
- Peters, T. W. (1982). *In Search od Excellence*. New York: Harper & Row.
- Plaksij, Z. (13. svibanj 2020.). *CRM benefits: how CRM improves customers relationships*. Dohvaćeno iz Superoffice: <https://www.superoffice.com/blog/crm-benefits/>

- Poslovni Plus. (19. siječanj 2017.). *Predstavljeni rezultati istraživanja o korištenju CRM rješenja u poslovanju hrvatskih tvrtki*. Dohvaćeno iz Poslovni Plus:  
<https://poslovnipuls.com/2017/01/19/predstavljeni-rezultati-istrazivanja-o-koristenju-crm-rjesenja-u-poslovanju-hrvatskih-tvrtki/>
- Ramani, G. (1. siječnja 2008). Interaction Orientation and Firm Performance. (C. Moorman, Ur.) *The Journal of Marketing (JM)*, 72(1), 27-45. Dohvaćeno iz Interaction Orientation and Firm Performance: <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.1.027>
- Santos, A. (2017). *mycustomer.com*. Dohvaćeno iz  
<https://www.mycustomer.com/community/blogs/audreysantos/effective-ways-to-maintain-customer-relationships>
- Shannon, C. E. (1948). The Mathematical Theory of Communication. *Bell System*.
- Sikavica, P., & Hernaus, T. (2011). *Dizajniranje organizacije*. Zagreb: Novi informator d.o.o.
- Sikavica, P., & Novak, M. (1999). *Poslovna organizacija*. Zagreb: Informator.
- Smircich, L. (September 1983). Organizational Culture. *Administrative Science Quarterly*.
- Štimac, I. (2017). Suvremene organizacijske vrste na primjeru poduzeća. Veleučilište "Nikola Tesla" u Gospiću.
- Švigir, Z. (lipanj 2008.). *Integrirani sustav upravljanja*. Dohvaćeno iz Hrvatska udruga Oracle korisnika:  
[https://www.hroug.hr/content/download/3274/57845/file/210\\_Švigir%20Integrirani%20sustavi%20upravljanja.pdf](https://www.hroug.hr/content/download/3274/57845/file/210_Švigir%20Integrirani%20sustavi%20upravljanja.pdf)
- Taylor, M. (27. siječnja 2015.). *CRM software statistics*. Dohvaćeno iz superoffice:  
<https://www.superoffice.com/blog/crm-software-statistics/>
- Tomašević-Lišanin, M. (2010.). *Profesionalna prodaja i pregovaranje*. Zagreb, Hrvatska: HUPUP - Hrvatska udruga profesionalaca u prodaji.
- Žugaj, M., Šehanović, J., & Cingula, M. (2004). *Orgnaizacija*. Varaždin: TI-VA tiskara.
- Žugaj, M., Šehanović, U., & Cingula, M. (1999). *Organizacija*. Varaždin: Tiva Tiskara Varaždin.

## POPIS TABLICA

Tablica 1. Prikaz usporedbe DDI devet uloga s ostalim leadership modelima.....	33
Tablica 2. Etape kupovnog procesa i smjernice za utvrđivanje ciljeva prodajnog susreta.....	52
Tablica 3. Metode pobuđivanja i pojačavanja interesa klijenta.....	54
Tablica 4. Pregled osnovnih potreba prema veličini poduzeća.....	87
Tablica 5. Tablica procjene utjecaja.....	108

Tablica 6. Tablica kriterija dobavljača.....	124
Tablica 7. Tablica rokova isporuke dobavljača.....	125
Tablica 8. Tablica kriterija kvalitete proizvoda ili usluga.....	125
Tablica 9. Tablica cijene proizvoda ili usluga.....	126
Tablica 10. Tablica pouzdanosti dobavljača.....	126
Tablica 11. Tablica uvjeta plaćanja proizvoda ili usluga.....	127
Tablica 12. Tablica kriterija sustava upravljanja kvalitetom tvrtke.....	127
Tablica 13. Tablica kriterija potpisom NDA ugovora s dobavljačem.....	128
Tablica 14. Tablica kriterija potpisom DPA ugovora s dobavljačem.....	128
Tablica 15. Tablica kriterija potpisom SLA ugovora s dobavljačem.....	129
Tablica 16. Tablica kriterija usklađenosti sa sustavom upravljanja informacijskom sigurnosti.....	129
Tablica 17. Tablica rangiranja dobavljača.....	130
Tablica 18. Tablica koraka provedbe korektivnih radnji.....	140
Tablica 19. Tablica kriterija za ocjenjivanje zadovoljstva klijenata.....	147

## POPIS SLIKA

Slika 1. Prikaz elemenata kojima se treba voditi prilikom izrade organizacijske strategije.....	12
Slika 2. Grafički prikaz kontrole kvalitete.....	15
Slika 3. Prikaz integriranog modela upravljanja.....	24
Slika 4. Prikaz kontinuiranog usavršavanja sustava upravljanja.....	24
Slika 5. Prikaz funkcijske organizacijske strukture te način funkcioniranja rada pojedinih jedinica.....	27
Slika 6. Prikaz procesne organizacijske strukture te na koji način funkcionira rad pojedinih jedinica.....	28
Slika 7. Prikaz divizijske organizacijske strukture u banci prema klijentima.....	29
Slika 8. Prikaz individualne projekte organizacije.....	30
Slika 9. Prikaz matrične organizacijske strukture.....	31
Slika 10. Prikaz klijenta kao središnjeg čimbenika poslovanja.....	37
Slika 11. Kružni prikaz prodajnog procesa.....	47
Slika 12. Izvori informacija o potencijalnim klijentima.....	49
Slika 13. Upravljanje portfeljem klijenta.....	51
Slika 14. 9xEffect.....	60
Slika 15. Usporedba marketing stručnjaka budućnosti i prošlosti.....	68
Slika 16. Priprema informacijske podloge za poslovno odlučivanje.....	77
Slika 17. Prednosti korištenja CRM-a.....	80
Slika 18. Poželjne funkcionalnosti CRM-a.....	82
Slika 19. Uobičajen hodogram implementacije CRM-a.....	83
Slika 20. Prihodi globalnih dobavljača CRM-a.....	85
Slika 21. Matrica konkurentosti Enterprise CRM-a.....	85
Slika 22. Grafički prikaz segmenata kao korisnika CRM-a.....	89
Slika 23. Grafički prikaz odnosa On premise i Cloud rješenja.....	91
Slika 24. Grafički prikaz poduzeća koji imaju ERP za razmjenu informacija između različitih područja.....	92

Slika 25. Grafički prikaz udjela poduzeća s CRM rješenjem. ....	93
Slika 26. Organizacijska struktura tvrtke Fleksbit d.o.o. ....	102
Slika 27. Tijek procesa prodaje. ....	112
Slika 28. Tijek procesa programiranja i razvoja. ....	117
Slika 29. Tijek procesa projektiranja i razvoja. ....	123
Slika 30. Tijek procesa implementacije softvera. ....	134
Slika 31. Tijek procesa razvoja softvera. ....	135
Slika 32. Tijek procesa upravljanja nesuglasnostima i korektivnim radnjama. ....	138
Slika 33. Tijek procesa mjerenja zadovoljstva klijenata. ....	144