

UNIVERZITET U SARAJEVU

EKONOMSKI FAKULTET

ZAVRŠNI RAD

**POVEĆANJE KONKURENTNOSTI KOMPA NIJA KORIŠTENJEM
SISTEMA ZA UPRAVLJANJE ODNOSIMA S KUPCIMA (CRM) –
PRIMJER BH TELECOM**

Sarajevo, februar 2024.

Haris Durmo

U skladu sa članom 54. Pravila studiranja za I, II ciklus studija, integrisani, stručni i specijalistički studij na Univerzitetu u Sarajevu, daje se

IZJAVA O AUTENTIČNOSTI RADA

Ja, Haris Durmo, student drugog (II) ciklusa studija, broj index-a 4415-73068 na programu Odsjeku Menadžment, smjer Menadžment i informacione tehnologije, izjavljujem da sam završni rad na temu:

„Povećanje konkurentnosti kompanija korištenjem sistema za upravljanje odnosima s kupcima (CRM) – primjer BH Telecom“

pod mentorstvom prof.dr. Kemala Kačapora izradio samostalno i da se zasniva na rezultatima mog vlastitog istraživanja. Rad ne sadrži prethodno objavljene ili neobjavljene materijale drugih autora, osim onih koji su priznati navođenjem literature i drugih izvora informacija uključujući i alate umjetne inteligencije.

Ovom izjavom potvrđujem da sam za potrebe arhiviranja predao elektronsku verziju rada koja je istovjetna štampanoj verziji završnog rada.

Dozvoljavam objavu ličnih podataka vezanih za završetak studija (ime, prezime, datum i mjesto rođenja, datum odbrane rada, naslov rada) na web stranici i u publikacijama Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta.

U skladu sa članom 34. 45. i 46. Zakona o autorskom i srodnim pravima (Službeni glasnik BiH, 63/10) dozvoljavam da gore navedeni završni rad bude trajno pohranjen u Institucionalnom repozitoriju Univerziteta u Sarajevu i Ekonomskog fakulteta i da javno bude dostupan svima.

Sarajevo, 09.02.2024.

Potpis studenta:

SAŽETAK

Glavni fokus ovog istraživačkog rada bio je: primjena CRM sistema na poslovanje BH Telecoma, s ciljem istraživanja njegovog utjecaja na kvalitet usluge, konkurentnost na tržištu, komunikaciju s klijentima i njihovo krajnje zadovoljstvo. Tema je bila vezana za savremeni poslovni informacijski sistem, koji je kreiran da upravlja odnosima kompanije i njenih kupaca, osiguravajući veći profit i konkurentnost na tržištu. Kada je reč o ciljevima, tri su važna za spomenuti: predstavljanje značaja informacijskih sistema u poslovanju u cjelini, važnost slušanja kupaca, predstavljanje prednosti i mana CRM procesa i njegove implementacije. Osnovni zadatak bio je da steknemo uvid u stavove, mišljenja i iskustva dvije ciljne grupe u vezi s primjenom CRM sistema.

U skladu s tim, ovo istraživanje je napravljeno da pokaže kakav utjecaj CRM sistem ima na jednu od najuspješnijih kompanija na tržištu Bosne i Hercegovine. Kao dobro poznatom pružaocu telekomunikacijskih usluga, naš fokus bio je na klijentima kompanije kako bismo stekli uvid u njihovu poslovnu praksu, a zatim, je li zadovoljstvo klijenata vremenom uspješno realizirano.

Metode koje smo koristili su: sistemska analiza, indukcija, dedukcija, poređenje, statističke metode. Prikupljanje podataka obavljeno je putem ankete i odgovarajućih upitnika osmišljenih na osnovu pitanja zatvorenog tipa, grupisanih u posebne cjeline. Pitanja su predstavljena kroz Likertovu skalu. Korišten je IBM SPSS program baze podataka za dobivanje preciznih rezultata i adekvatnih tumačenja na osnovu odgovora ankete. Također, korištena su dva uzorka: uzorak korisnika BH Telecoma i uzorak zaposlenika BH Telecoma. Uzorak korisnika činili su stanovnici Bosne i Hercegovine, koji su trenutni korisnici usluga BH Telecoma.

Odgovori koje smo prikupili i obradili, potvrdili su obje hipoteze: 1) „Upotrebom CRM sistema u poslovanju BH Telecoma povećava se kvalitet usluge i konkurentnost na tržištu“, 2) „Upotreba CRM sistema u BH Telecomu će poboljšati komunikaciju s klijentima i povećati njihovo zadovoljstvo.“

Unutar ovog konteksta, pokušali smo da produbimo pogled na CRM, i da pružimo odgovore koji se odnose na njegovu primjenu u okviru određene kompanije. S obzirom na nedovoljnu implementaciju i razvoj CRM sistema u zemljama u tranziciji, uključujući i Bosnu i Hercegovinu, cilj je bio pokazati da poboljšanje kvaliteta usluga može povećati zadovoljstvo klijenata kompanije, njihovu lojalnost, a u konačnici i profitabilnost.

Iako korištenje CRM sistema na području Bosne i Hercegovine još nije popularizirano, ipak postoji nada da će u dogledno vrijeme (uz bolju edukaciju i učenje) veći broj kompanija

početi implementirati neku od CRM strategija, a time i poboljšati svoje izgled na poslovnom tržištu.

ABSTRACT

The main focus of this research paper was: the application of the CRM system on the business of BH Telecom, with the aim of investigating its impact on the quality of service, competitiveness on the market, communication with clients and their ultimate satisfaction. The topic was related to the modern business information system, which was created to manage the relations between the company and its customers, bringing the end result - higher profit. When it comes to goals, there are three we consider important to note: presenting the significance of information systems in business overall, the importance of listening to customers, showing the advantages and disadvantages of the CRM process and its implementation. Our objective was to gain an insight into the attitudes, opinions and experiences of two target groups regarding the application of the CRM system.

The research was planned accordingly to show the impact that the CRM system has on what is viewed as one of the most successful companies on the market of Bosnia and Herzegovina. As a well-known provider of telecommunication services, the focus of our attention was on the company's clients in order to get a glimpse of their business practices and whether clients satisfaction with the services has been successfully achieved over time.

The methods we used were: system analysis, induction, deduction, comparison, statistical methods. Data collection was done through a survey and appropriate questionnaires designed on the basis of a closed type of question, grouped into separate units. The questions were presented through a Likert scale. IBM SPSS database program was used to help get precise results and an adequate interpretation based on the answers of the survey. Also, we used two samples: a sample of BH Telecom users and a sample of BH Telecom employees. The sample of users consisted of residents of Bosnia and Herzegovina, who are current users of BH Telecom services.

Our findings confirmed the hypothesis: 1) „Using the CRM system in the business of BH Telecom increases the quality of service and competitiveness on the market“, 2) „Using the CRM system at BH Telecom will improve communication with clients and increase their satisfaction.“

In this context, we tried to deepen the view on CRM, and provide answers related to its application within a specific organization. Considering the insufficient implementation and development of CRM systems in countries in transition, including Bosnia and Herzegovina, the goal was to show that improving the quality of services can increase the satisfaction of the company's clients, their loyalty, and ultimately profitability.

Although the utilization of CRM system on the territory of Bosnia and Herzegovina has not been popularized yet, there is still hope that in the foreseeable future (with a better education and learning), a greater number of companies will start implementing some of the CRM strategies, and thus improve their prospects on the business market.

SADRŽAJ

1. UVOD	1
1.1. Predmet i problem rada	1
1.2. Hipoteze rada	2
1.3. Ciljevi rada	2
1.4. Ciljevi istraživanja	2
1.5. Metodologija istraživanja	3
2. POSLOVNI INFORMACIONI SISTEMI	4
2.1. Funkcije informacionog sistema	5
2.2. Podjela i karakteristike poslovnih informacionih sistema	6
3. POJAM I RAZVOJ CRM SISTEMA	6
3.1. Definiranje i komponente CRM-a	8
3.2. Važnost i karakteristike CRM-a	10
3.3. CRM piramida	11
3.4. Prednosti i nedostaci CRM-a	13
4. ZNAČAJ KUPACA U SAVREMENOM POSLOVANJU	15
4.1. Elementi fenomenologije ponašanja kupaca	17
4.2. Strategija poznavanja/vrjednovanja potrošača	18
4.3. Od vrijednosti za kupce do vrijednosti za kompaniju	20
5. PRIMJENA CRM SISTEMA NA POSLOVANJE KOMPANIJE	21
5.1. Utjecaj CRM sistema na poslovanje kompanije	22
5.2. Kriteriji efikasnosti CRM sistema	23
5.3. Kompanija BH Telecom	23
5.3.1. Informatizacija kompanije.....	24
5.3.2. Korisničke usluge	24
5.3.3. Upravljanje odnosima s korisnicima	25
5.3.4. Moj BH Telecom aplikacija.....	25
6. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA	26
6.1 Opis uzorka istraživanja	26
6.2. Sadržaj i izgled upitnika	27

6.3. Uzorak istraživanja	28
6.3.1. Demografske i druge karakteristike o korisnicima usluga BH Telecom-a.....	28
6.3.1.1. <i>Spol korisnika usluga</i>	28
6.3.1.2. <i>Starosna dob korisnika usluga</i>	29
6.3.1.3. <i>Tip naselja prebivališta korisnika usluga</i>	30
6.3.1.4. <i>Bračni status korisnika usluga</i>	31
6.3.1.5. <i>Nivo obrazovanja korisnika usluga</i>	32
6.3.1.6. <i>Radni status korisnika usluga</i>	33
6.3.1.7. <i>Lični mjesečni prihodi korisnika usluga</i>	34
6.3.2. Ostale karakteristike korisnika usluga BH Telecom-a	35
6.3.2.1. <i>Dužina korištenja usluga BH Telecom-a</i>	35
6.3.2.2. <i>Oblik mobilne usluge BH Telecom-a koji koriste</i>	36
6.3.2.3. <i>Način korištenja usluga BH Telecom-a</i>	37
6.3.2.4. <i>Mjesečni troškovi korištenja usluga BH Telecom-a</i>	38
6.3.3. Demografske i druge karakteristike o uposlenicima BH Telecom-a.....	39
6.3.3.1. <i>Spol uposlenika</i>	39
6.3.3.2. <i>Starosna dob zaposlenika</i>	40
6.3.3.3. <i>Radni staž zaposlenika u BH Telecom-u</i>	41
6.3.3.4. <i>Vrsta posla koji obavljaju u BH Telecom-u</i>	42
6.3.3.5. <i>Učestalost komunikacije sa korisnicima</i>	43
6.4. Rezultati analize podataka	44
6.4.1. Generalno zadovoljstvo uslugama/proizvodima BH Telecom-a.....	45
6.4.2. Status (položaj) BH Telecom-a u pružanju usluga u odnosu na konkurenciju....	46
6.4.3. Prilagođavanje poslovanja na osnovu komunikacije sa korisnicima	48
6.4.4. Važnost komunikacije s korisnicima u pogledu poslovanja	49
6.4.5. Važnost CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a	51
6.5. Rezultati testiranja hipoteza	52
6.5.1. Rezultati istraživanja s obzirom na hipotezu 1	52
6.5.2. Rezultati istraživanja s obzirom na hipotezu 2.....	53
7. ZAKLJUČAK	55

REFERENCE	57
PRILOZI	61

POPIS TABELA

Tabela 1. Spol korisnika usluga	29
Tabela 2. Starosna dob korisnika usluga.....	30
Tabela 3. Tipa naselja korisnika usluga	31
Tabela 4. Bračni status korisnika usluga.....	32
Tabela 5. Nivo obrazovanja korisnika usluga	33
Tabela 6. Trenutni radni status korisnika usluga.....	34
Tabela 7. Lični mjesečni prihodi korisnika usluga	35
Tabela 8. Dužina korištenja usluga BH Telecom-a.....	36
Tabela 9. Oblik mobilne usluge BH Telecoma koji koriste	37
Tabela 10. Način korištenja usluga BH Telecom-a.....	38
Tabela 11. Mjesečni troškovi za usluge BH Telecom-a.....	39
Tabela 12. Spol uposlenika	40
Tabela 13. Starosna dob uposlenika BH Telecom-a	41
Tabela 14. Radni staž uposlenika u BH Telecom-u	42
Tabela 15. Vrsta poslova koje uposlenici obavljaju.....	43
Tabela 16. Učestalost komunikacije sa korisnicima usluga BH Telecom-a	44
Tabela 17. Generalno zadovoljstvo uslugama/proizvodima BH Telecom-a.....	45
Tabela 18. Status kompanije BH Telecom u pružanju usluga u odnosu na konkrenciju	47
Tabela 19. Prilagođavanje poslovanja na osnovu komunikacije sa korisnicima	48
Tabela 20. Važnost komunikacije sa korisnicima u pogledu poslovanja	50
Tabela 21. Važnost CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a.....	51
Tabela 22. Rezultati jednostrukog t testa s obzirom na hipotezu 1	53
Tabela 23. Rezultati jednostrukog t testa s obzirom na hipotezu 2.....	54

POPIS SLIKA

Slika 1. CRM piramida	12
Slika 2. Spol korisnika usluga.....	29
Slika 3. Starosna dob korisnika usluga	30
Slika 4. Tip naselja korisnika usluga	31
Slika 5. Bračni status korisnika usluga	32
Slika 6. Nivo obrazovanja korisnika usluga	33
Slika 7. Trenutni radni status korisnika usluga	34
Slika 8. Lični mjesečni prihodi korisnika usluga.....	35
Slika 9. Dužina korištenja usluga BH Telecom-a	36
Slika 10. Oblik mobilne usluge BH Telecoma koji koriste	37
Slika 11. Način korištenja usluga BH Telecom-a	38
Slika 12. Mjesečni troškovi za usluge BH Telecom-a	39
Slika 13. Spol uposlenika.....	40
Slika 14. Starosna dob uposlenika BH Telecom-a.....	41
Slika 15. Radni staž uposlenika u BH Telecom-u	42
Slika 16. Vrsta poslova koje uposlenici obavljaju	43
Slika 17. Učestalost komunikacije sa korisnicima usluga BH Telecom-a.....	44
Slika 18. Generalno zadovoljstvo uslugama/proizvodima BH Telecom-a	46
Slika 19. Status kompanije BH Telecom u pružanju usluga u odnosu na konkrenciju	47
Slika 20. Prilagođavanje poslovanja na osnovu komunikacije sa korisnicima.....	49
Slika 21. Važnost komunikacije sa korisnicima u pogledu poslovanja	50
Slika 22. Važnost CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a	52

POPIS PRILOGA

Prilog 1. Anketa za korisnike usluga kompanije BH Telecom	1
Prilog 2. Anketa za uposlenike kompanije BH Telecom	4

1. UVOD

Poslovni svijet kakvom danas svjedočimo, sa sobom donosi veliki broj izazova za menadžment svake kompanije, bez obzira da li je riječ o proizvodnoj ili uslužnoj djelatnosti. Brojni autori navode kako je za uspjeh kompanije od velike važnosti kvalitet uposlenika, odnosno ljudski resursi općenito. Osim njih, važnu ulogu za uspjeh kompanije čine kvalitet proizvoda ili usluge, znanja i tehnologije.

Također, primjena adekvatnih poslovnih sistema u poslovanju kompanije od velike su važnosti. Možemo reći kako je u današnjem vremenu poslovanje bez savremenih informacionih tehnologija veoma otežano i ne donosi željene rezultate. Kada je u pitanju odnos kompanije prema kupcima, od kojih ipak zavisi, treba znati kako kompanije moraju uložiti velike napore i kontinuirano voditi brigu o svojim kupcima, njihovim željama i potrebama, prilagođavati im se i tako kompletirati navedeni odnos.

U vremenu kada je konkurencija velika, briga o kupcima i njihovim željama i potrebama dolazi do izražaja i važnosti. Često se dešava da "sitna" greška kao što je neljubaznost, neposvećenost kupcu, neispunjavanje njegove želje i potrebe, rezultira gubitkom tog kupca, što je pozitivno za konkurenciju.

Tema ovog završnog rada odnosi se upravo na savremeni poslovni informacioni sistem koji je kreiran da upravlja odnosima između kompanije i njenih kupaca, s ciljem da ova komunikacija bude efikasna, kvalitetna i da donese rezultat, a to je u prvom redu veći profit.

Informacioni sistemi su složeni sistemi koji se koriste kako privatno, tako i poslovno. Za sve oblike organiziranja kompanija, škola, opština, države, potrebno je dobro poznavanje istih, kako bi mogli da opstanu i nesmetano funkcionišu. Oni mogu pomoći u pojednostavljivanju poslovanja, nuđenjem novih servisa i proizvoda. U tehničkom pogledu, informacione sisteme moguće je predstaviti kao skup međusobno povezanih elemenata zaduženih za prikupljanje, evidenciju i distribuciju podataka.

Informacioni sistemi služe kao pomoć menadžerima i zaposlenicima za analizu i razradu kod određenih problema, te kod izrade novih usluga/proizvoda. Također, IS sadrži neophodne informacije o potrošačima i njihovim navikama. Svaki IS ima tri funkcije koje su neophodne da bi korisnik IS-a donio pravu odluku i to: da kontroliše operacije, analizira probleme i kreira nove proizvode/usluge.

1.1. Predmet i problem rada

Predmet ovog rada temelji se na CRM sistemu i njegovoj primjeni u praksi, s ciljem da se postignu bolji poslovni rezultati u kompaniji. U skladu s tim, biće riječi o prednostima i

nedostacima CRM-a, te njegovoj primjeni. Kako bi sve navedeno imalo smisla, u radu će biti prikazan način i opseg primjene CRM sistema unutar kompanije BH Telecom.

Problem rada zasniva se na tome da se adekvatno prikaže primjena CRM-a, kada su u pitanju poslovni rezultati kompanije. Riječ je o sistemu koji se nalazi između kompanije i klijenata, odnosno kupaca. Rezultate koje ovaj sistem prikazuje zahtjevno je analizirati, no riječ je o podacima koji su vrlo važni za poslovanje kompanije, kreiranje određene ponude za tržište i ostvarivanje postavljenih ciljeva poslovanja.

1.2. Hipoteze rada

Na osnovu definisanog predmeta i problema rada postavljene su dvije hipoteze.

Hipoteza 1 glasi:

„Primjenom CRM sistema u poslovanju kompanije BH Telecom povećava se kvalitet usluge i konkurentnost na tržištu“;

Hipoteza 2 glasi:

„Primjenom CRM sistema u kompaniji BH Telecom unaprijedit će se komunikacija s klijentima, i povećat će se njihovo zadovoljstvo“.

1.3. Ciljevi rada

Kada su u pitanju ciljevi ovog završnog rada, možemo navesti sljedeće:

- Predstaviti važnost informacionih sistema u poslovanju kompanija,
- Prikazati prednosti i nedostatke CRM poslovnog informacionog sistema,
- Ukazati na važnost “slušanja” kupaca, istraživanja njihovih želja i potreba.

1.4. Ciljevi istraživanja

U okviru rada predviđeno je istraživanje koje za cilj ima predstavljanje utjecaja CRM poslovnog sistema na primjeru iz prakse. U skladu s tim, kao primjer koristit će se kompanija BH Telecom, kao jedna od najuspješnijih kompanija na tržištu Bosne i Hercegovine. BH Telecom pruža telekomunikacijske usluge ljudima širom Bosne i Hercegovine, pa je zbog toga CRM sistem i njegova implementacija (koja za cilj ima poboljšanje odnosa između kompanije i korisnika usluga), u ovom slučaju vrlo bitna. Istraživanje će biti sprovedeno na osnovu anketnih upitnika.

Ciljevi istraživanja odnose se na to da se na osnovu ankete i ispitivanja klijenata kompanije BH Telecom dođe do podataka o njihovom zadovoljstvu uslugama ovog mobilnog operatera. Anketa će istražiti goruća pitanja, te na osnovu odgovora dobiti podatke koji će pomoći da se kreira ponuda u skladu s očekivanjima klijenata.

1.5. Metodologija istraživanja

Metode koje će se primijeniti u ovom istraživanju su systemska analiza, indukcija, dedukcija, komparacija, statističke metode. Prikupljanje podataka će se obaviti anketom i odgovarajućim upitnicima. Na osnovu dosadašnjih istraživanja, dostupni su mnogi podaci koji se odnose na CRM kao sistem i njegovu primjenu u praksi, kao i poslovne rezultate koje kompanije ostvaruju na osnovu istog. Analizom podataka bit će predstavljena tema CRM-a, kroz primjer kompanije BH Telecom koja na osnovu ovog sistema kreira ponudu za svoje klijente. Tako će se u okviru istraživačkog dijela rada, putem ankete, izmjeriti zadovoljstvo klijenata tim uslugama, njihovim stavovima i mišljenjima, te iskustvima. Na osnovu istraživanja koje se odnosi na kompaniju BH Telecom, utvrdit će se u kojoj mjeri CRM sistem i njegova primjena mogu povećati zadovoljstvo klijenata kompanije, njihovu lojalnost i profitabilnost.

Pitanja će biti predstavljena pomoću Likertove skale što će nam pružiti odgovore o tome u kojoj mjeri se klijenti slažu s određenim činjenicama. Nakon prikupljanja odgovora, isti će biti analizirani u okviru programa za analizu podataka IBM SPSS, nakon čega ćemo dobiti precizne rezultate i na osnovu toga kreirati adekvatnu interpretaciju.

Istraživanje se sastoji od dvije ankete. Prva anketa odnosi se na zadovoljstvo klijenata uslugama BH Telecoma, što će pokazati šta je to što bi klijenti promijenili, čime su zadovoljni, šta bi unaprijedili, i kako kompanija može prilagoditi svoju ponudu.

Druga anketa odnosi se direktno na uposlenike navedene kompanije, pri čemu je cilj ankete da analizira mišljenja menadžmenta kompanije o primjeni CRM sistema u poslovanju, njegovim rezultatima, te da li CRM sistem može povećati profitabilnost kompanije, a time i broj zadovoljnih klijenata.

Za potrebe istraživanja da li i u kojoj mjeri je opravdana primjena CRM strategije u BH Telecomu, (tj. hoće li primjenom novog modela upravljanja s korisnicima BH Telecom biti kompetitivniji u svom poslovanju, povećati zadovoljstvo korisnika i kvalitet ponuđenih usluga, te poslovni rezultat poslovanja), koncipirani su namjenski upitnici u skladu s ciljevima i hipotezama rada.

Upitnici se sastoje od pitanja grupisanih u posebne cjeline. Korišteni upitnik, kao osnovni instrument ankete, koncipiran je na bazi zatvorenog tipa pitanja. U upitniku dominiraju ordinalne (intervalne – Likertove) skale. Izbor zatvorenog tipa pitanja odabran je zbog čestog

preskakanja otvorenih i djelomično otvorenih pitanja, a u smislu neodgovaranja vlastitim riječima.

Pitanja će biti sadržana u anketi koja će biti kreirana putem Google-ovog alata "Forms", dok će se analiza podataka izvršiti unutar programa IBM SPSS, dok će nam program Excel poslužiti za kreiranje grafikona i prikaz dobivenih podataka na osnovu istraživanja.

2. POSLOVNI INFORMACIONI SISTEMI

Poslovni informacioni sistemi svoju rastuću popularnost u naučnim i korporacijskim krugovima mogu zahvaliti konkurentnosti poslovnog okruženja uslijed pojave globalne ekonomije. Sve donedavno, menadžeri kompanija nisu morali znati kako se informacije prikupljaju, niti procesuiraju, jer se na njihovo raspolaganje gledalo kao na ličnu vještinu, a ne nešto što se dobiva procesom globalne koordinacije. Danas, međutim, u dobu brzorastuće svjetske ekonomije nepoznavanje načina na koji određena kompanija tretira informaciju predstavlja slabost. Globalizacija svjetskih industrijalizovanih ekonomija predstavlja prijetnju poslovnim subjektima koji se nisu uspjeli prilagoditi promjenama uvodeći novine. Otvoreno ekonomsko tržište koje se oslanja na nove informacione tehnologije dovelo je do toga da su kupci danas upućeniji, a time i zahtjevniji, jer znaju šta mogu da očekuju. Svaka kompanija raspolaže informacijama na način da one pomažu optimizaciji, poboljšanju i izvršenju poslovnih procesa. Uspješnost njihove implementacije znači uspješnost firme na otvorenom tržištu.

No, šta su informacioni sistemi i informacione tehnologije?

"Informaciona tehnologija (IT) se odnosi na bilo koji kompjuterski alat koji ljudi koriste za rad sa informacijama i za podršku informacijama i potrebama organizacije za obradom informacija." (Rainer, Prince i Watson, 2017, str. 2).

Informacioni sistem možemo definisati kao "skup međusobno povezanih komponenti kojima se prikupljaju, procesiraju i distribuiraju informacije s ciljem donošenja odluka. Informacioni sistemi mogu pomoći zaposlenicima i menadžerima da analiziraju probleme, te kreiraju nove proizvode." (Lagumdžija, Zaimović, Turulja, Grabovica, Kapo i Kačapor, 2021, str. 27). Isto tako možemo reći da se "socio-tehnološki sistem sastoji od međusobno isprepletenih tehnoloških i socioloških komponenti koji služe istoj namjeni. (...) Ljudi koji koriste informacioni sistem zovu se "korisnici"." (Lagumdžija, Zaimović, Šabić, Kačapor i Grabovica, 2008, str. 29).

Svrha informacionih sistema, između ostalog, jeste da pruži pravu informaciju pravim ljudima, u pravo vrijeme, u pravom obliku. S obzirom da je informacioni sistem zadužen za opskrbu novih informacija, ovdje je važno razlučiti pojam informacije od dva srodna pojma, kao što su podatak i znanje.

Podatak podrazumijeva poznatu ili pretpostavljenu činjenicu koja ne posjeduje konkretno značenje. Sastoji se od skupa nizova, znakova ili brojeva koji nisu organizovani.

Informacija je organizirani podatak koja ima neko značenje. Ona je interpretacija podatka, pročišćenog, organiziranog i obrađenog u smisleni kontekst. Recipijent je onaj koji interpretira značenje i donosi zaključke.

Znanje može biti podatak i/ili informacija koja je organizirana tako da prenese smisao, razumijevanje, iskustvo i upotrijebi ih na neki gorući problem. (Lagumdžija *et al.*, 2021, str. 25-26)

Ova tri koncepta su povezana na način da podatak kojem je pridodato značenje postaje informacija, a koja daljnjom primjenom postaje znanje. Za bolje razumijevanje informacionih sistema i tehnologije općenito važno je poznavanje sva tri pojma.

2.1. Funkcije informacionog sistema

Aktivnosti informacionih sistema koje pomažu menadžerima i zaposlenicima da analiziraju probleme, pronađu adekvatna rješenja i kreiraju nove proizvode svode se na tri funkcije i to: *input, process, output*.

Input (ulaz) prikuplja podatke putem različitih izvora, i oni mogu biti primarni ili sekundarni, u zavisnosti od toga na koji način su obrađeni. Unos i validacija podataka su prvi koraci koji vode dalje ka njihovom procesiranju.

Procesiranje(process) je faza u kojoj se koristi veliki broj softverskih paketa, koji omogućuju lakše snimanje i pohranjivanje podataka. Hoće li će pristup podacima biti ubrzan ili usporen zavisi od tipa medija na kojem su sačuvani (google drive, internet i slično).

Output (izlaz) predstavlja završni korak cjelokupnog procesa koji se prezentira i prenosi korisnicima informacionog sistema u elektronskoj ili papirnoj formi (izvještaji, grafički prikazi i slično).

Poslovni aspekt IS možemo definirati kao sistem u kojem se “različiti ekonomski resursi kroz odgovarajuće organizacijske procese obrade transformiraju u dobra i usluge. Uloga informacijskog sistema je osigurati informacije o svim komponentama rukovodećem kadru poslovnog sistema.” (Bajgorić, Habul, Stupar, Pilav-Velić i Veselinović, 2021, str. 32)

Primjena IS u poslovnom sistemu je fokusirana na bržu obradu transakcija, bržu komunikaciju, brži pristup informacijama, te smanjenje pretrpanosti informacijama.

2.2. Podjela i karakteristike poslovnih informacijskih sistema

Osnovna podjela poslovnih informacijskih sistema bila bi sljedeća (Lagumdžija *et al.*, 2021, str. 33-34):

- 1) transakcijski informacijski sistemi,
- 2) menadžment informacijski sistemi,
- 3) ekspertni sistemi,
- 4) sistemi za podršku odlučivanju,
- 5) informacijski sistemi za podršku višem menadžmentu.

Klasični ili transakcijski sistem smatra se osnovom svakog informacijskog sistema, a razlog toga jeste njegovo pripadanje operativnom nivou poslovanja. Osnovna funkcija navedenog sistema jeste pružanje podrške transakcijama (kupoprodaja, bankovna transakcija i slično), a vezani su za obavljanje osnovnih poslovnih funkcija i aktivnosti unutar organizacije. S druge strane, *Sistem za podršku odlučivanju* pomaže informacionim menadžerima prilikom rada s informacijama i u procesu donošenja odluke ili rješavanja određenog problema. *Menadžment informacijski sistemi* se oslanjaju na transakcijski sistem tako da objedinjuju informacije o transakcijama i prikazuju konačne rezultate u tabelarnoj formi i formi dijagrama. Treća vrsta poslovnog informacijskog sistema je *Ekspertni sistem* koji je naziv dobio po svojoj složenosti i stručnosti, tj. ovaj sistem prikuplja i pohranjuje znanje stručnjaka koje će se u budućnosti koristiti pri donošenju odluka, rješavanja problema ili poduzimanju akcija.

Pored gore navedenih informacijskih sistema, postoji i druga podjela, s obzirom na nivo uređenosti preduzeća i primijenjene strateške metode, i to (Glibo, 2020, str. 7):

- 1) parcijalni poslovni informacijski sistem,
- 2) paralelni poslovni informacijski sistem,
- 3) integralni poslovni informacijski sistem.

3. POJAM I RAZVOJ CRM SISTEMA

Devedesetih godina dvadesetog stoljeća došlo je do razvoja specifične poslovne strategije koja je u prvi plan postavila odnos kompanije prema svojim korisnicima. Ta strategija je imenovana *upravljanje odnosima s korisnicima (CRM)*, i kao takva vremenom je postala neizostavan dio savremenog poslovanja. (Meler i Dukić, 2007, str. 155-165)

Dobri odnosi s klijentima ne nastaju slučajno, već su rezultat primjene različitih metoda i poslovnih procesa kojima kompanija želi upravljati. Zahtjevi savremenog poslovanja okrenuti prema profitu, doveli su do stvaranja poslovnih modela kojima kompanija pokušava izgraditi i održati mrežu klijenata, te usmjeriti fokus na kooperativnost.

U razvijenim ekonomijama, u oštrim tržišnim uslovima, Customer Relationship Management (CRM) pokazao se kao bitan faktor privlačenja klijenata.

“Izraz, upravljanje odnosima s klijentima (CRM), je u upotrebi od ranih 1990-ih. Kao disciplina koja se žestoko osporava od strane raznih korisnika informacionih tehnologija (IT), konsultanata i akademika, jasan konsenzus još nije postignut. Čak je i značenje troslovnog akronima CRM sporno. Na primjer, iako bi većina ljudi razumjela da CRM znači upravljanje odnosima s klijentima, drugi su koristili akronim da označavaju marketing odnosa s klijentima. Kompanije u oblasti informacionih tehnologija su imale tendenciju da koriste termin CRM da opišu softverske aplikacije koje se koriste za podršku marketinškim, prodajnim i servisnim funkcijama preduzeća. Ovo izjednačava CRM s tehnologijom.” (Buttle i Maklan, 2015, str. 3)

Kompanije koje su ovaj model uspješno implementirale postigle su tržišnu prednost, što ukazuje na korisnost CRM-a kao poslovnog alata.

Ukratko, CRM znači sljedeće (Sučić, 2017, str. 11):

- C (*engl. customer*) – s obzirom na to da je korisnik ključna komponenta svakog preduzeća, poznavanje njegovih potreba, stavova i preferencija znak je svake buduće uspješne saradnje,
- R (*engl. relationship*) - stvaranje dodatne vrijednosti kroz odnos s korisnicima je najveći, ali i najbitniji izazov CRM-a. Njega treba aktivno razvijati kako bi preduzeće dugoročno opstalo na tržištu,
- M (*engl. management*) - dobar upravljački proces je integralni dio svakog CRM-a i on uključuje upravljanje marketingom, proizvodnjom, ljudskim resursima, uslugama, prodajom, istraživanjem i razvojem.

CRM je interaktivni proces za postizanje ravnoteže između ulaganja kompanije i zadovoljavanja potreba korisnika kako bi se maksimizirala dobit. Razumjeti i upravljati željama potencijalnih korisnika, uključuje strateške i tehničke promjene pomoću kojih kompanija teži pametnije iskoristiti svoje resurse. “Zadatak kompanije je da mijenja i obogaćuje usluge, te prepozna potrebe korisnika prije nego li one budu jasno definirane.” (Lagumdžija *et al.*, 2008, str. 248)

Ovo znači da kompanija pored izvanrednih proizvoda klijentima mora ponuditi jedinstvenu uslugu koja će se izdvojiti po svojoj prepoznatljivosti i dosljednosti. CRM teži da na osnovu prikupljenih informacija, pridobije i zadrži što veći broj potencijalno profitabilnih klijenata s kojima će izgraditi dugoročne odnose. Saznati što više o težnjama korisnika predstavlja ključ poslovnog uspjeha.

3.1. Definiranje i komponente CRM-a

Danas, više nego ikad, s ubrzanim rastom interneta i Web-a, lični odnosi s klijentima nikad nisu bili impersonalniji. Ovakav rast informacionih tehnologija uslovio je razvitak tržišne hiperprodukcije i velike konkurencije, gdje glavnu riječ vode kupci. Upravljanje odnosima s kupcima vraća se ličnom marketingu stvaranjem individualiziranih ponuda koje zadovoljavaju osobne potrebe i želje. CRM je kreiran kako bi se postigla intimnost s klijentom. On nije proces ili tehnologija per se, već radije način razmišljanja i djelovanja. “Razmišljati o CRM-u kao tehnološkoj podršci nije dovoljno, jer upravljanje odnosima s klijentima bazira se na stvaranju što familijarnijih odnosa s klijentima kompanije.” (Grabovica, n.d., str. 48)

Moderne CRM strategije i sistemi grade održive odnose koji predstavljaju pravu vrijednost svake kompanije. Stalni kupci su najveći generatori prihoda i stoga je njihovo zadržavanje glavni prioritet svakog privrednog subjekta.

Važno je napraviti distinkciju između CRM strategije i CRM sistema. U osnovi, CRM sistem je informacioni sistem kreiran da podrži CRM strategiju određene organizacije. Kako bi garantirali izvrsnost pojedinačnih odnosa, ovi sistemi osiguravaju potrebnu infrastrukturu neophodnu za uspješno poslovanje. „Uopšteno govoreći, CRM sistemi leže duž kontinuuma, od jeftinih CRM sistema dizajniranih za preduzeća s mnogo manjih kupaca – do vrhunskih CRM sistema za preduzeća s nekoliko većih kupaca“. (Rainer *et al.*, 2017, str. 335) Za koje će se rješenje preduzeće odlučiti, zavisi prije svega o strategijama i potrebama.

Koncept upravljanja odnosima s klijentom usko je vezan uz sve poslovne odjele koji su u neposrednom kontaktu s klijentima (front-office operacije). Nosioci ovog koncepta su odjeli marketinga, prodaje i usluge s klijentima. Uključenost velikog broja odjela, znači i različitost pristupa poslovanju. Upravo zbog ovoga, CRM mora biti funkcionalni okvir cjelokupne kompanije kojom koordinira top menadžment.

Postoji nekoliko tipova upravljanja odnosom s klijentima koji se međusobno razlikuju, ali i preklapaju. CRM sistemi mogu se klasificirati u nekoliko osnovnih tipova, i to:

- 1) operativni,
- 2) analitički,

- 3) kolaborativni,
- 4) društveni.

Operativni CRM sistem povezan je s automatizacijom 'front-office' poslovnih procesa uključujući automatizaciju prodaje, marketinga i usluge. Ovaj sistem obezbeđuje efikasan i personaliziran marketing, kao i pristup kompletnoj korisničkoj historiji. Dvije glavne komponente CRM sistema su “aplikacije usmjerene direktno na kupca i aplikacije koje ga se dotiču indirektno.” (Rainer *et al.*, 2017, str. 338) Prva se odnosi na interakciju zaposlenika i klijenata što uključuje: korisnički servis i podršku, marketing, automatizaciju prodaje i upravljanje kampanjama. Druga je okrenuta ka korisnicima koji imaju direktnu interakciju sa elektronskim CRM (e-CRM) aplikacijama i to: mogućnosti pretraživanja, prilagođeni proizvodi i usluge, personalizirane web stranice i automatizirani odgovori, Q&A, e-pošta, programi lojalnosti. (Rainer *et al.*, 2017, str. 341)

Analitički CRM je “mozak” cjelokupnog sistema zaduženog za analizu, interpretaciju i korištenje prikupljenih podataka iz operativnog dijela. Ovi sistemi pružaju informacije koje se odnose na zahtjeve i transakcije kupaca, kao i odgovore kupaca na prodajne i servisne usluge kompanije. On podrazumijeva skladištenje podataka, rudarenje podataka i slično. Nakon završene analize, dostavljene informacije šalju se organizaciji na dalju obradu, i to u formi izvještaja.

Kolaborativni CRM sistemi osiguravaju efikasnu interakciju i komunikaciju između organizacije, njenih kupaca i zaposlenika, i dotiču se svih aspekata marketinga, prodaje i podrške. Povratna informacija koju kompanije dobijaju direktno od svojih klijenata moguća je zahvaljujući ovom sistemu. Kolaborativni CRM predstavlja komunikacijski centar, ali i koordinacijsku mrežu koji osigurava interakcije s klijentima, partnerima i dobavljačima. (Rainer *et al.*, 2017, str. 333-337)

Društveni CRM podrazumijeva primjenu tehnologija društvenih medija u oblasti upravljanja odnosima s klijentima. Danas poznati brendovi privlače veliki broj korisnika koji sebe nazivaju „pratiteljima“, „prijateljima“ ili „fanovima“ u zavisnosti od terminologije dotične mreže. Iako su ovi odnosi prilično labavi, oni predstavljaju potencijal za CRM zbog velikog broja zainteresiranih korisnika. U poređenju s postojećim kanalima, kao što su pozivni centar, prodajni ured ili e-mail; društveni mediji su superiorniji u pogledu dostupnosti, interaktivnosti i dosega. „Ove karakteristike nude mnoge mogućnosti u interakciji s kupcima. Platforme društvenih mreža omogućavaju preduzećima direktnu interakciju s brojnim potencijalnim i postojećim kupcima na jednostavnoj i isplativoj osnovi.“ (Alt i Reinhold, 2020, str. 1)

Dakle, operativni i analitički CRM odnose se na unutrašnju organizaciju neke kompanije fokusiranu na prikupljanje i raspoređivanje informacija, koje kolaborativni CRM stavlja u upotrebu odgovarajući na potrebe i želje klijenta. Ovakvom integracijom postiže se kontrola

odnosa s klijentom, od prepoznavanja potencijalnog klijenta do isporuke proizvoda. S druge strane, platforme društvenih mreža (unutar društvenog CRM-a), nude pristup grupama pojedinaca sa sličnim interesima, gdje dolazi do odvijanja višesmjernih interakcija, individualiziranih kontakata i elektronskih komunikacija.

CRM osigurava spregu poslovnih procesa u okviru kompanije stavljajući fokus isključivo prema klijentu. Ovaj sistem koristi svim učesnicima organizacije, u svakom odjelu. Za CRM, povezanost i komunikacija između odjela izrazito je važna jer objedinjava sve informacije o klijentu na jednom mjestu, a što osigurava laku i brzu pretragu, te kvalitetnu obradu i analizu.

3.2. Važnost i karakteristike CRM-a

Svaka kompanija usmjerena je na povećanje kako materijalnih resursa, tako i ljudskih potencijala, a što jeste važan aspekt savremenog poslovanja. CRM sistemi nude kompanijama mogućnost poboljšanja poslovanja kroz povećanje prodaje, ali i unaprjeđenje unutrašnjih odnosa između odjela i zaposlenika.

“CRM je proces koji se neprestano ponavlja i unaprjeđuje kroz vrijeme. Novi ciklus započinje kada se steknu odgovarajuća znanja o potrebama, željama i ponašanju korisnika.” (Lagumdžija *et al.*, 2008, str. 252-253)

CRM ima karakter cikličnog procesa u kojem se odvijaju sljedeće 4 aktivnosti (Meler i Dukić, 2007, str. 164):

- 1) otkrivanje znanja,
- 2) planiranje tržišnih aktivnosti,
- 3) interakcija s potrošačima,
- 4) analiza i usavršavanje.

CRM na jednom mjestu prikuplja informacije iz svih dostupnih izvora radi pružanja jedinstvene slike o pojedinačnom korisniku. “Korisnici se segmentiraju na temelju određenih zajedničkih osobina, a zatim se identifikuju najprofitabilniji korisnici u koje se isplati više ulagati.” (Lagumdžija *et al.*, 2008, str.253)

Dugoročno zadovoljstvo korisnika, a time i dugoročna dobit kompanije umnogome zavise od prilagođavanja strategije i organizacije poslovanja na trenutne i buduće potrebe klijenata. Pri tome se razmišlja “kako upoznati korisnika i definirati njegove potrebe?” a ne “šta možemo ponuditi korisniku?” CRM treba odgovoriti i na pitanja kao što su: Koji proizvodi i usluge su važni korisnicima? Kako komunicirati s korisnicima? Koji su njihovi interesi i težnje?

U samoj srži svega je – znati nešto. Opredjeljenje kompanije na poznavanje pojedinačnih potrošača, te građenje dugotrajnih, profitabilnih interakcija u cilju njihovog zadržavanja, okosnica je CRM-a. Zadovoljni korisnici vrijednost su koju treba njegovati pružanjem kvalitetne usluge kroz konstantni feedback. Usluge/proizvodi moraju biti prilagođeni osobenosti i posebnim zahtjevima korisnika usluga/kupaca. Samo tako kompanija može računati na povećanje profita i konkurentnost na tržištu.

3.3. CRM piramida

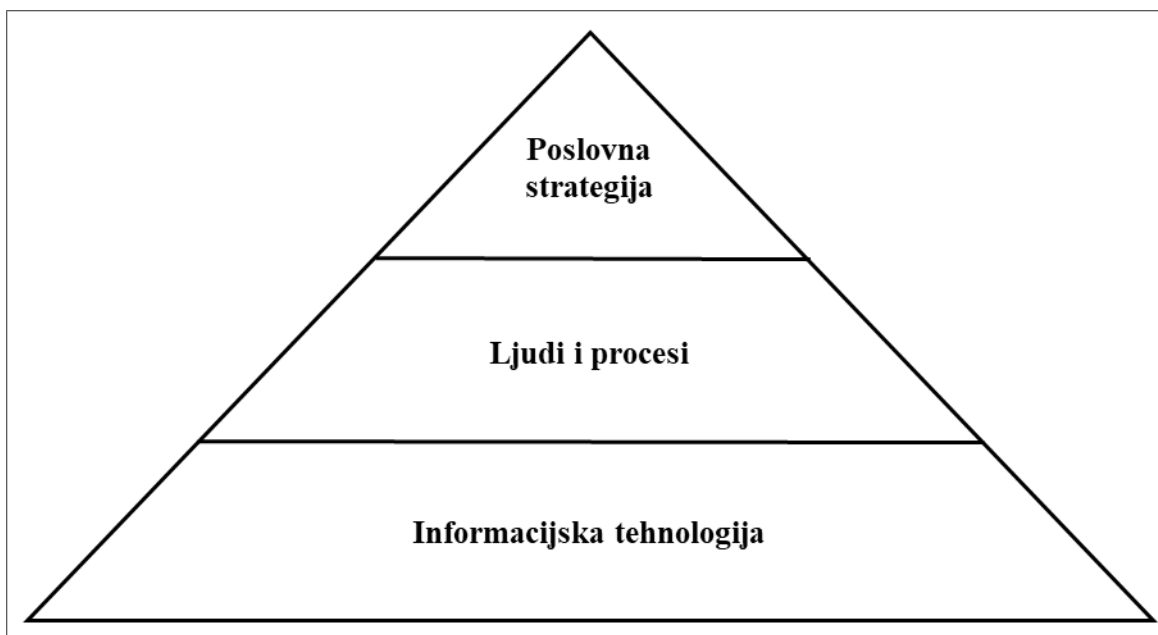
CRM možemo predstaviti kao poslovnu strategiju koja uključuje odabir i upravljanje odnosom s klijentima, s ciljem povećanja njihove dugoročne efikasnosti. Ovaj sistem zahtjeva usmjerenu poslovnu kulturu kao podršku procesima prodaje, marketinga i usluge. CRM softverske aplikacije mogu da omoguće kvalitetno i efikasno upravljanje ako kompanija ima odgovarajuće vodstvo koje je okrenuto ka ostvarivanju optimalnog zadovoljstva klijenata.

Ako želimo da CRM inicijativa bude kvalitetna, potrebno je odrediti odgovarajuću poslovnu strategiju kreiranja održivih i profitabilnih odnosa s klijentima, nakon toga prilagoditi organizacijsku kulturu kako bi se kreiralo okruženje koje u fokus stavlja klijenta. (Müller i Srića, 2005, str. 101-102)

CRM piramida sastoji se od tri faktora a to su:

- 1) Informacijska tehnologija,
- 2) Ljudi i procesi,
- 3) Poslovna strategija.

Slika 1. CRM piramida



Izvor: (Muller i Srića, 2005, str. 102)

Kako bi CRM uspješno funkcionirao potrebno je obuhvatiti sve poslovne odjele jednog preduzeća u krovnu strategiju. Samo ovakvom uspostavom elemenata strategije CRM-a omogućeno je praćenje korisnikovih reakcija, uz formiranje smjernica za naredne akcije.

Ciljevi CRM-a kao poslovnog koncepta tiču se: korištenja postojećih odnosa kako bi se privukli i zadržali najbolji klijenti, upotrebe cjelovitih informacija kako bi se zadovoljile njihove potrebe, uvođenje prodajne procedure koja jamči dosljednost u odnosu s kupcima, razvijanje novih vrijednosti kako bi se potaknula lojalnost potencijalnih kupaca. Za ostvarenje navedenih ciljeva, potrebno je povezati CRM poslovnu strategiju, zaposlenike i informacione tehnologije.

Na početku je važno definirati dosljednu poslovnu strategiju čiji je prioritet dugoročan i isplativ odnos s klijentima. Zatim slijedi prilagodba poslovnih procesa i nadogradnja organizacijske kulture unutar kompanije, uz neprestanu edukaciju zaposlenika. Ovim se stvara okruženje u potpunosti usmjereno na korisnika. Nakon toga, važno je pronaći odgovarajuća tehnološka rješenje kako bi se CRM strategija implementirala u cijelosti.

Ipak, najvažniji čimbenik uspješne sprovedbe CRM-a su zaposlenici. Da bi se osigurala optimalna upotreba CRM sistema, veoma je važno da zaposlenici prihvate sistem. Ovo znači da je neophodno jasno definiranje ciljeva i očekivanja od strane menadžmenta i zaposlenika. Obje strane moraju barem načelno dijeliti isti način razmišljanja, znanja i biti otvoreni za nove tehnološke inovacije. Uloga menadžmenta je da svojom stalnom uključenosti motivira sve odjele kompanije podjednako, dok ih polako uvodi u sve faze planiranja. Cijela korporacija, od menadžmenta do prodajnog osoblja, mora živjeti CRM kulturu. „Danas

CRM sistem ne koristi samo jedno poslovno odjeljenje. Sada se koriste u svim odjelima, od prodaje do marketinga, korisničke službe, kontrole i proizvodnje. Da bi CRM sistem bio prihvaćen od strane svih korisnika, on mora biti centralni, potpuno integrirani sistem.“ (Moser, 2021, str. 123)

Važno je težište staviti na zaposlenike tako što će im se olakšati upotreba sistema koji ih neće previše opteretiti, a bit će pouzdan i efikasan. U fokusu primjene CRM-a bitan je zaposlenik, dok su tehnički aspekti manje važni. Njegovo zadovoljstvo usko je vezano za uspješnost potpune implementacije CRM-a.

U konačnici, zaposlenici, bez obzira na iskustvo rada s CRM sistemima, odlučuju da li je CRM sistem vješto primijenjen u kompaniji i da li je postigao željeni uspjeh – povećanje dobiti i razvoja.

3.4. Prednosti i nedostaci CRM-a

CRM sistemi pomažu u razumijevanju potreba klijenata na jedan dosljedan način. Oni mogu da pomognu kompaniji da razvije svoj biznis tako što će kupcima pružiti više, a za uzvrat dobiti isto toliko. Dobar CRM sistem može razviti bolju komunikaciju između kompanije i stranaka, prikupiti neophodne informacije o pojedinačnim klijentima, i kreirati detaljne preference klijenata kako bi se identifikovale nove prodajne pogodnosti.

“Kod 95% kompanija uvođenje CRM sistema dovelo je do povećanja prodaje, smanjenja izgubljenih klijenata, povećanja povjerenja klijenata, zadovoljstva radnika, poboljšanja imidža kompanije.” (Lagumdžija *et al.*, 2008, str. 252)

Kao i svaki drugi poslovni sistem koji se implementira unutar određene kompanije, sa sobom nosi prednosti i nedostatke. Pogodnosti CRM poslovanja uveliko nadmašuju nedostatke. Međutim, kako smo već ranije spomenuli, da bi CRM sistem funkcionisao, potrebno je da postoji podrška u cijeloj kompaniji i uspostavljeni procesi koji ga podržavaju. U suprotnom, CRM može biti skupo gubljenje vremena.

Dakle, kada govorimo o strateškim prednostima CRM sistema, one su sljedeće:

- 1) *Omogućava efikasniju prodaju i marketing* – S CRM sistemom se mogu identifikovati najprofitabilniji kupci. CRM softver omogućava preduzeću da prilagodi svoje marketinške komunikacije kako bi se postigli efikasniji rezultati i samim tim, veći povrat ulaganja u prodaju i marketing.
- 2) *Može ubrzati proces konverzije prodaje* – CRM sistem omogućava uvid u interese potencijalnih kupaca. Jednom kada klijent uđe u prodajni tok, kvalifikacija i konverzija mogu biti potpuno ili djelomično automatizirane, što ih čini mnogo bržim.

- 3) *Povećava produktivnost osoblja, smanjuje vremenske troškove i podiže moral* - Koliko god čudno izgledalo, papirologija je još uvijek značajan dio svakodnevnog poslovanja mnogih preduzeća. Dosta ove papirologije moglo bi se eliminirati pomoću CRM sistema. Smanjenje izgubljenog vremena povećava sposobnost zaposlenika da nastavi s onom vrstom posla koja organizaciji donosi stvarnu vrijednost. Smanjenje zauzetosti znači da se profit po zaposlenom povećava, uz istovremeno povećanje morala.
- 4) *Omogućuje blisku saradnju među široko rasprostranjenim timovima* - Kompanije dijelove svog poslovanja obavljaju daleko od svoje matične baze iz više razloga – jeftiniji operativni troškovi, blizina klijenata ili veća lakoća pružanja tehničke podrške. Daljinski dostupan CRM softver omogućava kompaniji da iskoristi efikasnost i prednosti više geografskih lokacija.
- 5) *Može poboljšati lojalnost kupaca kroz kvalitetno iskustvo* - Obilježje odlične korisničke usluge je sposobnost inteligentnog i brzog rješavanja upita i problema. Ovo se može postići samo mogućnošću efikasnog pristupa podacima koji omogućavaju trenutno upoznavanje s njihovim potrebama. CRM sistem pomaže u ubrzavanju procesa, pružajući zaposlenicima općenito bolje korisničko iskustvo.

Iako je broj nedostataka manji nego prednosti, za neka preduzeća prelazak na nove softverske tehnologije može biti težak i neisplativ. Neki od nedostataka su:

- 1) *Pretjerano oslanjanje osoblja na CRM može umanjiti lojalnost kupaca kroz loše iskustvo* - Ako se osoblje previše oslanja na CRM softver, to smanjuje njihovu fleksibilnost u rješavanju upita kupaca. Često postaju bespomoćni kada ne mogu odgovoriti na pitanja klijenata, jer ne raspolažu potpunim informacijama. Da bi se ovaj problem riješio potreban je interdisciplinarni pristup.
- 2) *Sigurnosni problemi povezani s centraliziranim podacima* - Postoje rizici povezani s čuvanjem velikog broja podataka na jednom mjestu. Uz stroge propise u vezi s podacima (GDPR, na primjer), preduzeća se suočavaju sa strogim kaznama u slučaju kršenja sigurnosti. Kada je u pitanju CRM softver, od vitalnog je značaja da se uspostave sigurnosni procesi za zaštitu ličnih podataka klijenata.
- 3) *Trošak produktivnosti implementacije* - Zaposlenicima će trebati neko vrijeme da se naviknu na CRM sistem. Na menadžerskom je timu da osigura adekvatnu podršku u procesu tranzicije. Ovo može biti skupo jer odvlači radnu snagu od njihovih osnovnih zadataka.
- 4) *Zahijeva prodajnu organizaciju vođenu procesima* - Da bi se maksimizirao povrat ulaganja (ROI) u CRM sistem, neophodno je imati režim prodaje vođen procesom. CRM se može jednostavno koristiti kao skladište podataka u koji imaju uvid, pod pretpostavkom da se ti podaci dosljedno ažuriraju. Tamo gdje ne postoji formalni

proces prodaje, njegovo uvođenje može biti ogromna promjena za neke kompanije – što znači čitavu promjenu filozofije u poslovnom pristupu prodaje.

- 5) *Možda ne odgovara svakom poslu* - Određena preduzeća u kojima su transakcije klijenata visoko standardizovane možda neće imati koristi od CRM sistema. CRM sistem najbolje funkcioniše tamo gdje je potrebna personalizacija u interakciji klijent/kompanija i gdje postoji više dodirnih tačaka tokom vremena između klijenta i poslovanja u različitim odjeljenjima. Marketinški timovi mogu da kontaktiraju klijenta sa prilagođenim ponudama, gdje je komunikacija personalizirana i više zaposlenika može raditi na upitima.

Uzimajući u obzir troškove implementacije CRM-a, prednosti su veće od nedostataka. Pogodnosti koje CRM sistem nudi su prevelike da bi se zanemarile, jer omogućavaju preduzeću da značajno poveća brzinu i efektivnost, a onda i dobit. (Thakral, 2021).

4. ZNAČAJ KUPACA U SAVREMENOM POSLOVANJU

Osnovna premisa na kojoj počiva filozofija svake kompanije jeste stvaranje vrijednosti za svoje kupce, bez obzira da li se radi o robi, usluzi ili krajnjem proizvodu. U savremenom poslovanju kakvo poznajemo, kupci i korisnici usluga su od primarne važnosti za svaku kompaniju, bez obzira na njenu veličinu i djelatnost kojom se bavi. Danas se kompanije suočavaju s neviđenim pritiskom konkurencije, u nekim slučajevima finansijski sektor dodatno otežava situaciju stalnim regulatornim promjenama. Ovakvi tržišni uslovi opterećuju zaposlenike i ugrožavaju kompletan proces usluge/potražnje. “Snažna kombinacija mikro i makroekonomskih uvjeta, geografska transparentnost i povećani doseg koji pruža e-poslovanje, spajanja i preuzimanja, aktivnost konkurencije i lokalni tržišni uslovi stavljaju osoblje i procese koji su u kontaktu s kupcima pod veliki pritisak.” (Musumali, 2019).

Ako kompanija/brend želi opstati u atmosferi jake tržišne konkurencije onda se mora više fokusirati na ROR (stopa prinosa), a manje na ROI (povrat na investicije).

Motiv kompanije koja se upušta u zamršena istraživanja potrošača, kako bi saznala više o njihovim preferencijama i očekivanjima, je razumijevanje da prodaja proizvoda/usluga neće biti laka ako se ne ispune očekivanja veoma zahtjevnih kupaca. Korištenje istraživanja kako bi se proniklo u um potrošača je strategija koja je višestruko korisna. S druge strane, pretjerano istraživanje s fokusom na proizvod može dovesti do podcjenjivanja potreba i očekivanja kupaca, što dalje dovodi do “tržišne kratkovidnosti”. Idealan odnos između kupca i brenda bi bio onaj gdje postoji emocionalna veza u kojoj potrošači “posjeduju” brend.

Izazovi s kojima se kompanije susreću je stvaranje visoke vrijednosti usluge, gdje kupci imaju osjećaj prednosti koji proizilazi iz samog proizvoda. Kupci su oni koji analiziraju i

kompariraju kvalitet u odnosu na cijenu, i ako se odluče za kupovinu, moraju biti sigurni u određene prednosti proizvoda/usluge/brenda/kompanije. Emocionalna povezanost s proizvodom, a onda i poistovjećivanje s brendom rezultat je vrijednosti koju kompanija kreira i njeguje. Odlični primjeri ovoga bi bili: Apple, McDonald's, Disneyland i sl.

Glavni razlog postojanja svakog preduzeća su njegovi kupci. Briga o njima je proces kojim se nastoji izgraditi lojalnost pružanjem odgovarajućih usluga. Sistem brige o korisnicima ima tri glavne faze – *slušanje, odgovaranje i poboljšanje*. (Makkar i Makkar, 2012, str. 5-6)

- 1) *Slušanje* – Važno je da kompanije pronađu najbolji način komunikacije kako bi odgovorili na moguće upite i pritužbe kupaca. Upotreba tehnologije poput mobilnih telefona i interneta može pomoći u komunikaciji s njima. Politika povratnih informacija bi trebala biti proaktivna, pristupačna, laka i jednostavna.
- 2) *Odgovaranje* – Svaka reklamacija ili poziv mora biti potvrđen i prosljeđen na odgovarajući način, u skladu s internim procedurama i metodologijama. Mora se izgraditi infrastruktura koja će moći odgovoriti na pritužbe u očekivanom vremenskom roku.
- 3) *Poboljšanje* – Kako bi se ponavljanje istih problema minimaliziralo, kompanija mora učiti iz prethodnih iskustava. Mehanizam brige o kupcima treba da osigura inpute za poboljšanje proizvoda, sistema pružanja usluge, obuke radne snage, razvoja novih proizvoda i slično.

Međusobna komunikacija između kupca i kompanije je ključna. Svaki kupac ima posebno iskustvo kada dođe u kontakt s kompanijom, zaposlenicima, proizvodima. Sve ove interakcije predstavljaju “tačke dodira”. Ove dodirne tačke generišu trenutak u kojem kupac svoje iskustvo s kompanijom doživljava na pozitivan ili negativan način. Ovi momenti utiču na to hoće li ostati lojalan i uključen u naredna poboljšanja brenda/usluge. Negativna iskustva mogu uticati na to da korisnik prekine koristiti usluge/proizvod u budućnosti. Ako je prva dodirna tačka svjesnost o postojanju nekog brenda, onda je dosljednost u kreiranju pozitivnih iskustava za kupce u nekom periodu veoma važna strategija, koja treba da ih emocionalno i psihički poveže s uslugom/kompanijom. Ujednačena interaktivna iskustva, bez obzira na odabrane dodirne tačke (promotivne kampanje, pošiljaoci pošte, pozivni centri, centri za pritužbe, web interfejs, mobilna komunikacija), iznimno su neophodna. Svaki zaposlenik je isto važna tačka dodira, jer ostavlja svoj pečat na klijenta tokom svake interakcije. Sve ove tačke podjednako treba da podignu kvalitetu usluge kako bi se ojačala veza s kupcima i ostvarila dugo željena lojalnost.

No, zašto su kupci toliko bitni u savremenom poslovanju?

Prije svega, oni djeluju kao veza u razvoju novih proizvoda. Uključivanje potrošača u razvoj dizajna novog proizvoda ili dodavanje elemenata usluge na postojeći proizvod, utiče na jačanje odnosa i lojalnosti. Drugo, dostupnost kupaca može pomoći kompaniji da prikupi i

analizira podatke o tržištu i ponašanju. Stvaranje svijesti o proizvodu ili usluzi kroz definirane marketinške strategije, potiče vidljivost u zajednici. Treće, aktivnost klijenata na tržištu pomaže u poboljšanju brenda neke kompanije, ali i jačanje zdravije konkurencije. Ovo znači da će kompanija svojim jedinstvenim i dosljednim cijenama pokušati osvojiti tržišni udio prije nego to uradi konkurencija. Četvrto, kupci poboljšavaju reputaciju firme kroz usluge za korisnike. Kada kompanija dosegne visoka očekivanja javnosti, njena reputacija jača, a kupci povećavaju svoje povjerenje kroz visoku kupovnu moć. Reputacija se gradi kroz aktivno učešće u programima zajednice, efektivnu komunikaciju, kvalitetne proizvode i usluge, a sve u cilju da se vrate stari i primame novi kupci. Peto, kupci doprinose rastu ekonomije tako što većinu svog raspoloživog dohotka troše na robe i usluge. (Musumali, 2019)

4.1. Elementi fenomenologije ponašanja kupaca

Razumijevanje ponašanja klijenata posljednji je korak koji menadžeri kompanija pokušavaju dokučiti, kako bi mogli započeti s planiranjem marketinških strategija. Ponašanje kupaca odnosi se na njihove aktivnosti na tržištu. Istraživanjem se nastoje pronaći odgovori na pitanja kao što su: Koji koraci navode kupca da se odluči za određeni proizvod? Kako odlučuju koja je usluga prava? Kako se osjećaju nakon odabira? Ovo su važna pitanja čiji odgovori mogu pomoći marketinškom timu da svojim inputom utiču na odluke kupaca.

Prema Harvard Business Review-u, postoji pet etapa u donošenja odluka kod potrošača i to (Nunes i Cespedes, 2003):

- 1) *želja/uzbuđenje,*
- 2) *pretraživanje,*
- 3) *evaluacija,*
- 4) *odluka za kupovinom,*
- 5) *osjećaj nakon kupovine.*

Prva etapa možda je i najvažnija za razumjeti jer se odnosi na okidače koji izazivaju želju i uzbuđenje na pomisao o nekom proizvodu. Znati šta potiče kupce kod donošenja odluka je nemjerljiva strateška prednost. Druga etapa se odnosi na pretragu izvora i to: lični (familija, prijatelji), komercijalni (oglašavanje, ambalaža, prodavač), javni (mediji, web), ekspertni. Kako bi se napravio bolji komunikacijski plan sa zvučnijim načinima oglašavanja važno je znati kako se došlo do informacije o robi/usluzi. Treća etapa fokusira se na uvjerenja ili sud o nekom brendu/proizvodu, i u kojoj mjeri su pozitivna ili negativna. Četvrta se odnosi na odluku za kupovinom, koja je opet vezana za pretragu i uvjerenja kupaca o najboljoj ponudi. Primarni zadatak je smanjiti rizik “nezadovoljavajuće” kupovine oslanjanjem na različite

izvore. Preference prema specifičnim brendovima isto tako se odražavaju na potrošačevu konačnu odluku. U petoj etapi se razmatra da li je proizvod odgovorio na očekivanja potrošača. Posljednji korak bitan je utoliko što loša iskustva potrošača mogu negativno utjecati na kompletan prodajni lanac zahvaljujući negativnim "od usta do usta" primjedbama ili online kritikama.

Zadatak kompanije je da prouči uloge kupaca u svakoj fazi donošenja odluke, a onda kreira najbolji plan koji će pružiti povoljne rezultate. S tim u vezi, ključno je pratiti ponašanje klijenata kroz vrijeme, kako bi se adekvatno dopunile baze podataka novim informacijama.

Ponašanje klijenata vremenom se mijenja, i razlozi mogu biti društveni i ekonomski napredak, promjene u političkom ustrojstvu svijeta, povećani standard i kvalitet života ljudi, porodice i društvene zajednice. Na ponašanje potrošača utječu tri grupe faktora:

- 1) Socio-kulturni faktori,
- 2) Karakteristike pojedinaca,
- 3) Regulatorni faktori okoline.

Najširi utjecaj na donošenje individualnih odluka o kupovini su socio-kulturne karakteristike koje se tiču pojedinca, nacije, religije, klase i slično. Ovi faktori umnogome određuju nečije želje i ponašanje. To se mora uzeti u obzir kada se biraju ciljane tržišta i pripremaju marketinški programi. Sljedeća grupa koja utiče na individualni ishod odnosi se na društvene faktore koji uključuju familiju, bliske prijatelje, komšije, kolege. Uloga i status koje pojedinac posjeduje u društvu odražava se kako na opće ponašanje, tako i na ponašanje pri donošenju odluka.

Kako smo vidjeli, kompanije se moraju potruditi da razumiju proces donošenja odluke identifikujući različite društvene i kulturne utjecaje koji ga oblikuju. Ponekad potrošač nije svjestan potreba koje modeliraju njegovo ponašanje, i onda kada prolazi kroz više faza istovremeno. U svakoj etapi odlučivanja; kupac, proizvod, prodavač i prodajna situacija međusobno djeluju na ishod kupovine. (Musumali, 2019)

4.2. Strategija poznavanja/vrjednovanja potrošača

Izgradnja znanja o potrošačima smatra se preduvjetom za izgradnju kvalitetnijih odnosa. Organizirano upravljanje znanjem, tako da se ono primjenjuje i razvija kao strateški princip CRM-a, predstavlja temelj uspjeha. Poznavati klijenta ujedno znači i poboljšati vrijednost koju stvaramo u našem odnosu s njim. Svi podaci i informacije kojima se pristupa trebaju postati dio marketinških odluka (od generiranja potencijalnih kupaca, transakcije do postprodaje). Primjena upravljanja znanjem kupaca mora biti ugrađena u strateški okvir organizacije. Kao što smo ranije spomenuli, kupci se stalno mijenjaju, kao što se mijenjaju

njihove odluke i želje. Zašto potrošač daje prednost jednoj kompaniji, a ne nekoj drugoj na primjer, vrijedne su informacije koje CRM može prikupiti. “Što su bolji marketinški podaci, uvidi i znanje usmjereno na kupca, to će svaka marketinška taktika i strategija biti učinkovitija. Kada izgradite marketinške strategije na čvrstim temeljima inteligentnog shvatanja kupaca, korisničko iskustvo se poboljšava.” (Anand, 2023)

Pitanja koja menadžment kompanije mora postaviti kako bi se osmislila politika usmjerena ka razvoju i korištenju podataka kao važne strategije su: Koji profil kupaca tražimo? Koje podatke želimo? Kako profilirati kupca i koristiti informacije u marketingu? Slijeđenje ovog pristupa zahtijeva da marketinški tim bude u stanju da formuliše svoj konačni cilj. “Kompanije koje žele da razviju intenzivne odnose s kupcima ne samo da će morati da formiraju sliku o *kupcu* kao kupcu, već i kao *korisniku* i osobi ili *organizaciji* u vlastitom *kontekstu*.” (Peelen i Beltman, 2013, str. 101) Ove vrste podataka imaju manje veze s ponašanjem, a više se odnose na karakteristike kupaca. Kombiniranje podatka iz različitih izvora, uz one dobijene tokom ličnog kontakta s klijentima, služe za dalje unaprjeđenje profila, a naposljetku i usluge.

U zavisnosti od CRM strategije kojom se bavimo, nije samo dovoljno znati kupca, nego i razumjeti kontekst ili okruženje u kojem on djeluje. Ljudsko ponašanje često je vođeno kontekstom; šta neko s određenim preferencijama i željama odluči da uradi je definirano kontekstom u kojem je ta osoba smještena.

Razumjeti korisničko iskustvo znači moći ponuditi individualizirani odnos, gdje je to ekonomski izvodljivo, i isporučiti uslugu koja se zasniva na obostranoj koristi i povjerenju. Tako kompanija nastavlja neprekidne odnose sa svojim najprofitabilnijim postojećim i potencijalnim kupcima. Vrijednost nije u pojedinačnom proizvodu, već u sigurnosti/znanju da će ih kompanija prilagoditi njihovim posebnim potrebama. “Kontinuiranim nuđenjem vrhunske vrijednosti usluge, financijski ili psihološki trošak koji kupac eventualno može imati zbog prelaska na drugog proizvođača, dramatično se smanjuje. Rezultat je povećan nivo zadržavanja kupaca i profitabilnosti i potencijalno smanjenje osjetljivosti kupaca na cijenu.” (Payne i Frow, 2013, str. 324) Međutim, ako kompanija želi uspjeti u ovom poduhvatu, onda ovaj individualizirani pristup mora sačuvati tokom vremena i na svim mjestima kontakta, direktnog ili indirektnog.

Ovo je sve važno jer “pozitivna iskustva kupaca izgrađuju povjerenje, potiču ponovnu kupovinu, stvaraju lojalnost i dovode do veće vrijednosti. Ova lančana reakcija rasta usmjerenog na kupca počinje kada marketinški i prodajni timovi znaju što kupci očekuju, zašto to očekuju i kako najbolje isporučiti proizvode ili usluge koje prevazilaze njihova očekivanja.” (Anand, 2023)

4.3. Od vrijednosti za kupce do vrijednosti za kompaniju

U prethodnim poglavljima objašnjena je bitnost isporuke vrijednosti njihovim potrošačima. Ovdje ćemo pokazati šta to znači za kompaniju. Lanac, *zadovoljstvo-lojalnost-profit (SPC)* pokazuje kako dostavljanje vrijednosti potrošačima znači i vrijednost za firmu. Ovaj koncept populariziran je ranih devedesetih kada su kompanije shvatile važnost upravljanja zadovoljstvom kupaca. Osnovna ideja je da bi poboljšanje kvaliteta proizvoda i usluga moglo dovesti do unaprjeđenja zadovoljstva kupaca. Povećana vrijednost znači zadržavanje, što se dalje prevodi u lojalnost i na kraju veću profitabilnost. No, empirijski rezultati su donekle nedorečeni zbog toga što je implementiranje ovog i sličnih koncepata u okvir praktične primjene problematično za mnoge firme. I o tome je ranije bilo riječi. U nastavku su navedene neke od ideja SPC-a (Kumar i Reinartz, 2018, str. 21):

- 1) *Direktna veza između zadovoljstva kupaca i profita* – Iako su raniji zagovornici SPC-a tvrdili da zadovoljstvo kupaca uvijek ima pozitivan krajnji cilj, danas imamo kompletnu sliku koja ukazuje da različite strategije kvaliteta nisu uspjele ostvariti očekivane poslovne performanse. Međutim, postoje i suprotni dokazi koji ukazuju na pozitivnu korelaciju između zadovoljstva i povratnih sredstava. Povećanje zadovoljstva kupca vodi ka prilagođavanju nivoa očekivanja, što vodi ka brzom navikavanju na bolji nivo usluge, bez dodatne kupovine/trošaka. Za neke firme ovo se ne isplati. Kako bi postigle optimalan nivo koji će zadovoljiti obje strane, preduzeća moraju provesti longitudinalne studije kako bi istražili promjene u zadovoljstvu kupaca tokom vremena i povezale ih s poboljšanjem ponude.
- 2) *Veza između zadovoljstva i zadržavanja* – Podaci ukazuju da veza između zadovoljstva i zadržavanja je asimetrična, jer nezadovoljstvo ima veći utjecaj na zadržavanje nego zadovoljstvo. Čak i ako je nivo zadovoljstva visok, zadržavanje nije zagarantovano, jer neki drugi proizvod/usluga kupca može zadovoljiti u istoj mjeri. Suprotno ovome, ako je kupac nezadovoljan, onda će drugi proizvod postati primamljiviji. Da bi ovo izbjegle, kompanije bi morale detaljno istražiti poveznice između određene industrije i njenih kategorija. Na primjer, dvije firme u dvije različite industrije mogu imati identičan nivo zadovoljstva, a da zadržavanje klijenata bude u potpunosti različito. Isto tako, firme moraju voditi računa o novim alternativama u odnosu na ono što već nude.
- 3) *Veza između lojalnosti i profita* – Istraživanja su pokazala da veza između lojalnosti i profita nije jaka kao što se očekivalo. Na primjer, u različitim firmama postoji određeni broj kupaca koji su lojalni, ali ne baš profitabilni, kao i broj onih koji generiraju visok profit, a nisu dugoročni kupci. S obzirom na to da kratkoročni kupci mogu biti isplativiji, jasno je da lojalnost nije jedini put do profitabilnosti. Firme bi morale tražiti uvid o individualnoj ili segmentnoj profitabilnosti. Za kompaniju je

važno da ima lojalnu, kao i aktivnu bazu kupaca. Zato je bitno proširiti koncept vrijednosti.

Vrijednost koju kompanije dobivaju od svojih klijenata zove se trajna vrijednost korisnika (CLV), dok ukupna vrijednost proizašla iz cjelokupne baze korisnika jeste tržišna vrijednost kupca (CE). Odgovornost CRM-a je da radi na njihovom povećanju i upravljanju. Osnovno polazište CLV-a je da vrijednost nije uračunata samo za jednu ili sve prethodne kupovine, već na cjelokupnu dužinu odnosa između kupca i kompanije, uz pretpostavljenu kumulativnu vrijednost koju je kupac generirao tokom trajanja tog odnosa. I dok menadžeri i kompanije tradicionalno nastavljaju da koriste ove metode, angažirani kupci pružaju i druge oblike vrijednosti koje su teže za uočiti. Zahvaljujući tome, uspostavljena je vrijednost angažmana kupaca (CEV) koja se sastoji od nekoliko dimenzija i to: trajna vrijednost korisnika (CLV), vrijednost utjecaja na kupce (CIV), vrijednost preporuke korisnika (CRV), vrijednost znanja korisnika (CKV).

Kako bi kompanije mogle da generišu vrijednost, bitno je da uz isporuku vrijednosti, izvuku istu tu vrijednost nazad. Strateški CRM igra ključnu ulogu u uspješnom upravljanju i pomirenju ove dvije strane. Koristeći pristup zasnovan na vrijednosti kupaca, CRM marketinški stručnjaci mogu generirati veći profit za kompaniju i povećati zadovoljstvo kupaca na duži rok, što dovodi do toga da SPC lanac bude uspješno primijenjen.

5. PRIMJENA CRM SISTEMA NA POSLOVANJE KOMPANIJE

Funkcionalni CRM mora da obezbjediti razumljive, aktuelne i potpune informacije za kupce. Fokus mora biti stavljen na prikupljanje, kompilaciju, evaluaciju podataka, te podršku aktivnostima koje imaju direktan utjecaj na kupca. Mora postojati poseban prostor za skladištenje s odgovarajućom IT infrastrukturom (hardver i softver), kao i alati za analizu. Povezivanje i koordinacija aplikacija za obradu (front-office) i one koje podržavaju interne procese (back-office), nužno je kako bi se stvorila ujednačenost primjene. U tom smislu, osiguranje kvaliteta podataka, operativno korištenje podataka, kao i usaglašenost s propisima o zaštiti i privatnosti podataka; pomaže da se potrebne odluke donesu na osnovu tačnih i brzo dostupnih informacija.

Tehnička integracija CRM sistema, s već postojećim, pomaže kod suvišnog gomilanja podataka i lakšu dostupnost. Ovim se osigurava da svaki pojedinačni sistem bude u potpunosti iskorišten i funkcionalan. Odabir alata zavisi od toga na koja pitanja i zadatke CRM želi odgovoriti, i u skladu s tim treba napraviti presjek potrebnih komunikativnih, operativnih i analitičkih instrumenata. Analitički alati (optimizacije kampanja, optimizacija budžeta, optimizacije učestalosti posjeta, izvještaji prihoda od prodaje, profiliranje klijenata i slično), koriste se za stjecanje novih znanja za upravljanje korisnicima putem back-office procesa. Operativni se obično biraju prema saznanjima stečenim iz analitičkih CRM alata, i oni uključuju: konsultacije, finansijske servise, servise za održavanje, seminare, praćenje

narudžbi i itd. Komunikativni se odnose na: e-mail, fax, internet, forum, komunikacijske centre, web 2.0 i slično. Uspjeh u korištenju pobrojanih alata zavisi od ozbiljnosti obrade podataka korisnika u ispunjavanju njihovih potreba i želja.

Uvođenje CRM sistema složen je proces koji utiče na organizacione i tehničke mehanizme unutar kompanije. Optimalna integritetnost sistema u samu organizaciju kompanije zahtijeva reorganizaciju odjeljenja marketinga, prodaje i usluga. Ovdje je nužna i promjena svijesti zaposlenika, koji na CRM sistem treba da gledaju kao na podršku svakodnevnim administrativnim zadacima. "Posebno je značajno koristiti instrument kao što je CRM za podršku rukovanjem klijentskim interakcijama kako se odnosi postepeno razvijaju. U B2B okruženju, CRM ima pozitivan utjecaj na zadovoljstvo klijenata i menadžerska dostignuća i razvoj. Još jedna prednost koju korporacije dobiva uspješnom CRM implementacijom jeste unutar-administrativni aspekt, gdje CRM pomaže u prevazilaženju prepreka među odjelima." (Moser, 2021, str. 50)

CRM sistemi koriste se za praćenje i analizu kompanijinih interakcija s klijentom kako bi se povećali prihodi, profitabilnost i zadovoljstvo potrošača. Najvažniji zadaci CRM-a su koordinacija i integracija individualnih komunikacijskih kanala između kompanije i korisnika, sinhronizacija u distribuiranju usluga, homogena inkorporacija i evaluacija svih podataka i znanja o klijentima.

Utilizacija CRM-a može stvoriti razne pogodnosti. Prije svega, omogućavanje automatizacije svih procesa interakcije s klijentom. Drugo, pribavljanje i zadržavanje klijenata putem optimiziranih resursa i metoda. Treće, prilagođavanje proizvoda potencijalnim klijentima. Na kraju, podsticanje razvoja novih proizvoda, poboljšanje u razumijevanju klijenata i obogaćivanje ukupne marketinške efikasnosti.

5.1. Utjecaj CRM sistema na poslovanje kompanije

Važan preduslov za profitabilan odnos s kupcima je postojanje snažne veze između: *blizine korisnika, zadovoljstva korisnika, zadržavanja korisnika*. Bliskost s kupcem shvata se kao korporativna strategija okrenuta ka ispunjavanju njegovih zahtjeva. Preduslovi za implementaciju uključuju kvalitet proizvoda/usluga i otvorenu organizacionu strukturu orijentiranu na kupca. *Blizina korisnika* je bitna zbog lakšeg pristupa njihovim podacima, a što kasnije može da pomogne u identificiranju područja koja zahtijevaju poboljšanja. Na osnovu toga, osmišljavaju se odgovarajući proizvodi i usluge, uspostavljaju se individualni odnosi s kupcima i koordiniraju procesi između dobavljača i kupaca. Time se broj grešaka smanjuje, jer se resursi koriste efektivnije, što zauzvrat dovodi do smanjenja troškova.

Zadovoljstvo korisnika zavisi od više varijabli i to: kvaliteta usluge, kvaliteta proizvoda, individualiziranog odnosa, dobre reputacije, povoljne cijene. Efekti klijentovog zadovoljstva su pozitivni komentari, preporuke, što je poseban oblik marketinga. Sve ovo pomaže da kupac ostane lojalan brendu/kompaniji/proizvodu, što dovodi do njegovog zadržavanja.

“Kompanije postižu bolje rezultate kada upravljaju svojom bazom klijenata tako da bi identifikovale, stekle, zadovoljile i zadržale profitabilne kupce. Poboljšanje u zadržavanju kupaca ima efekt na povećanje baze korisnika.” (Buttle i Maklan, 2015, str. 28) Faktori koji utiču na *zadržavanje klijenata* su ekonomski, psihološki i socijalni. Visok nivo zadržavanja kupaca vezan je za namjeru ponovne kupovine, odnosom kupca prema dobavljaču i obrnuto, te preporuke.

5.2. Kriteriji efikasnosti CRM sistema

Ključni indikatori za procjenu ekonomske vrijednosti odnosa s kupcima prvenstveno su promet, marža doprinosa, udio potrošača i vrijednost kupca. Međutim, dostupni podaci o prodaji i profitabilnosti nisu dovoljni da omoguće optimalnu marketinšku i prodajnu politiku, jer efektivnost korištenih marketinških alata treba biti integrirana u evaluaciju. Ono što je sigurno jeste da postoji značajna veza između većeg zadržavanja kupaca i preprodaje, kupovnog ponašanja, i dalje preporuke kupaca. U isto vrijeme, ne postoje opći dokazi o direktnoj vezi između zadovoljstva kupaca i uspjeha kompanije. Profitabilnost kompanije možemo predvidjeti samo indirektnim putem, gdje utjecaj zadovoljstva utiče na zadržavanje kupca. Poboljšanje uspjeha može se uvećati odgovarajućim poticajima unutar organizacione strukture. CRM pristup može pomoći kompanijama (usmjerenim na kupce) da sistematski utiču na zadovoljstvo profitabilnih kupaca, kako bi povećali njihovu lojalnost. Kompanije koje dobro vode i kontrolišu ove odnose u okviru svoje CRM strategije, dosta su uspješnije od svojih konkurenata.

CRM sistem može rezultirati povećanjem prodajnog potencijala, samo ako je shvaćen kao holistički pristup koji je više orijentisan na proizvod, a manje na kupca. Da bi se omogućila adekvatna procjena CRM-a za uspjeh kompanije, potrebno je analizirati one korisne komponente sistema i njegove kompetitivne prednosti. Bolji i efikasniji odgovori na zahtjeve i upite kupaca, personalniji pristup, prilagođeni proizvodi/usluge, kao i veće savjetodavne vještine i brže reakcije; povoljno utiču na broj kupaca i posljedično, na prodaju.

5.3. Kompanija BH Telecom

Kompanija BH Telecom d.d. Sarajevo najveći je telekom operater u Bosni i Hercegovini, specijalizirana za pružanje visokokvalitetnih i najsavremenijih usluga iz telekomunikacijskih oblasti. (BH Telecom, 2021) Osnivač kompanije je Vlada Federacije Bosne i Hercegovine, a kompanija je osnovana kao dioničko društvo, i to s 90% dionica u vlasništvu Vlade, dok je preostalih 10% dionica u vlasništvu investicijskih fondova ili malih dioničara. (BH Telecom, 2018) Poslovanje kompanije je najviše vezano u oblasti fiksne i mobilne telefonije, pristupa internetu, te usluge IPTV.

Kroz svoju infrastrukturu koja je povezana sa globalnim telekomunikacijskim sistemima, BH Telecom omogućava svojim korisnicima (fizičkim licima i pravnim subjektima)

korištenje fiksne i mobilne mreže, od lokalnog do nivoa međunarodnog saobraćaja, kao i ostale servise i usluge. Na tržištu fiksne telefonije BH Telecom zauzima 34,57% udjela (najviše u odnosu na sve konkurente), dok na tržištu mobilne telefonije učešće kompanije 42,68%, što je također najviše od svih operatera u BiH. (BH Telecom, 2018)

5.3.1. Informatizacija kompanije

Informacioni sistem BH Telecom-a predstavlja važnu infrastrukturu cijelog sistema, posebno u novim uslovima liberalizacije i regulacije poslovanja. Oni objedinjavaju: razvoj, implementaciju, eksploataciju i održavanje, kao i osiguravanje uslova za realizaciju, praćenje i ispunjenje KPI i KQI parametra. (BH Telecom, 2011)

Gledajući historijski, informacioni sistem BH Telecom-a dosta se izmijenio u periodu od 2000. godine do danas. Na početku su investicije bile usmjerene na razvoj IT infrastrukture (računarska mreža, serverski sistemi, računari), da bi se kasnije pažnja usmjerila na nabavku software-a i licenci za korištenje istih. Danas se najviše ulaže integracijske komponente i izgradnju sistematskih i aplikativnih servisa. (BH Telecom, 2011)

Glavne komponente informacionog sistema u kontekstu nastajanja i kontinuiranog razvoja su: računarska mreža, baze podataka, Enterprise Storage back up sistem, arhiviranje podataka Disaster Recovery, Monitoring IT infrastrukture i ITIL, billing sistemi, GIS, JRK/JPP, SAP, kontakt centar. (BH Telecom, 2011)

5.3.2. Korisničke usluge

Prva i osnovna funkcija BH Telecom-a odnosi se na proces usluživanja korisnika usluga. Razvoj ovog procesa uslovljen je tehnološkim uređajima za prijenos govora i podataka, te opremom za pružanje logističke podrške. Mnoge usluge za rezidencijalne korisnike (usluge govora, usluge poruka, instant poruke, pristup Internetu, portal i sl.) i poslovne korisnike su danas postale usluge i za jedne i za druge, kao na primjer pristup Internetu i sl.

Koncept plaćanja telekomunikacijskih usluga vremenom je napredovao tako da se cijena pristupa usluzi smanjivala, dok je kompanija ostvarivala prihod povećanjem broja korisnika i vrstom usluga. Pojam „pretplata” koristi se od samih početaka djelovanja kompanije, da bi vremenom evoluirao u pojam „naknada”. Pretplata je mjesečni iznos koji se naplaćuje od pretplatnika kao naknada za omogućavanje korištenja usluga određenog priključka. (BH Telecom, 2010)

BH Telecom omogućuje da u cijeni preplate/naknade, za sve pretplatničke kategorije, uključuje ekvivalent od 160 minuta jakog saobraćaja u mjesnoj mreži, izuzev cijene preplate za kategoriju Fizička lica – Socijalni paket koja uključuje 100 minuta jakog saobraćaja u mjesnoj mreži. Razvojem usluga iz obračunske jedinice ”impuls”, BH Telecom je omogućio

da telefonske razgovore s pretplatničkih telefona imaju obračunsku jedinicu od jedne sekunde razgovora. (BH Telecom, 2010)

5.3.3. Upravljanje odnosima s korisnicima

U osnovi strategije BH Telecoma je prilagođavanje potrebama korisnika kao odgovor na sve veću konkurenciju. Kao rezultat toga nastala je ideja o izgradnji jedinstvenog billing sistema BH Telecoma koji omogućava brzu implementaciju usluga i fleksibilan tarifni plan. Jedinstveni registar korisnika i jedinstvena ponuda i prodaja su projekti na kojim se zasniva integracija billing sistema BH Telecoma. Kroz izgradnju sistema lojalnosti i personalizacije proizvoda, BH Telecom ostvaruje mogućnost postizanja poslovnih ciljeva profitabilnosti. Koncept podrazumijeva konvergenciju poslovnih procesa vezanih za korisnika od procesa kreiranja ponude, prodaje usluga, do procesa naplate i kontrole prihoda. (BH Telecom, 2010)

Osnovna funkcija upravljanja odnosima s korisnicima je osigurati vrijednost kroz isporuku kvalitetne usluge praćene kvalitetnom podrškom, povećanjem lojalnosti i zadržavanjem korisnika. Za realizaciju ovih aktivnosti zaduženo je: segmentiranje korisnika, kreiranje i upravljanje kontakt centrom kao ključnim kanalom podrške korisnicima, upravljanje odnosima s korisnicima (CRM). Podrška korisnicima usluga BH Telecoma ostvaruje se putem: kontakt centra, prodajnih šaltera, web pristupa/podrške, besplatnih telefona, protokola za prijem službene pošte.

Kontakt centar – One Contact nastavak je realizacije funkcija pozivnog centra. Nastao je zbog povećanih potreba za savremenijim opsluživanjem korisnika. Ovi centri prikupljaju i ažuriraju podatke o svim interakcijama s korisnicima, kroz sve raspoložive kanale komunikacije. S CRM-om mogu vršiti analize, procjene korisničkog zadovoljstva, smanjenju troškova komunikacije, preciznije određivanje strategija, a sve u cilju povećanju efikasnosti i ostvarivanju poslovnih ciljeva. (BH Telecom, 2010)

5.3.4. Moj BH Telecom aplikacija

Jedan od koraka ka digitalizaciji prodajno-servisnih kanala BH Telecoma je aplikacija Moj BH Telecom. Kao lider na tržištu mobilne mreže, BH Telecom je svojim korisnicima omogućio upravljanje korisničkim računima, putem mobilne aplikacije dostupne na svim mobilnim platformama. Ova aplikacija za postpaid i prepaid korisnike omogućava: praćenje potrošnje, detaljan listing aktivnosti, iznos neplaćenih računa, praćenje stanja otplate kupljenog uređaja, slanje kredita prema Ultra korisnicima i pregled izvršenih dopuna.

Razvoj aplikacije baziran je na istraživanju korisničkih potreba kroz rezultate više provedenih istraživanja tržišta, kao i kroz direktne povratne informacije putem platformi za distribuciju aplikacije. Do kraja 2021. broj korisnika aplikacije prešao je 150.000.

Kontinuirani rast broja korisnika rezultat je kvaliteta funkcija, pouzdanosti i sigurnosti aplikacije. (BH Telecom, 2021)

6. ANALIZA REZULTATA ISTRAŽIVANJA

6.1 Opis uzorka istraživanja

Metodologija koju smo koristili za prikupljanje primarnih podataka je anketiranje. Anketa je obavljena putem online sistema (google anketa). Google anketa je korištena iz razloga što trenutno postoji najveći potencijal da što veći broj osoba popuni istu. Ostali razlozi za korištenje online ankete: znatno su povoljnije, lakše za korištenje i pronalaženje ispitanika, ispitanici mogu pristupiti anketi bilo kada i bilo gdje.

Cilj ovog istraživanja je pružiti dublji uvid u utjecaj CRM sistema na poslovanje BH Telecoma i evaluirati njegovu sposobnost da poboljša kvalitet usluga, konkurentnost na tržištu, komunikaciju s klijentima i njihovo zadovoljstvo. Rezultati ovog istraživanja mogu pružiti relevantne informacije i smjernice za donošenje poslovnih odluka, unaprjeđenje CRM praksi i postizanje konkurentske prednosti na tržištu telekomunikacija. Na osnovu istraživanja koje se odnosi na kompaniju BH Telecom, utvrdit ćemo u kojoj mjeri CRM sistem i njegova primjena mogu povećati zadovoljstvo klijenata kompanije, njihovu lojalnost, te u konačnici profitabilnost. U ovom istraživanju koristili smo dva uzorka: uzorak korisnika BH Telecoma i uzorak uposlenika kompanije BH Telecom. Cilj nam je bio dobiti uvid u stavove, mišljenja i iskustva obiju ciljnih skupina vezano uz primjenu CRM sistema u kompaniji. Uzorak korisnika sastojao se od stanovnika Bosne i Hercegovine, koji su trenutni korisnici usluga BH Telecoma. Uzorak je bio reprezentativan za korisnike kompanije na teritoriji BiH. Anketa je bila otvorena za sve korisnike BH Telecom-a da je popune u ograničenom vremenskom roku. Uzorak uposlenika kompanije BH Telecom sastojao se od zaposlenika različitih sektora i razina odgovornosti unutar kompanije. Svi zaposlenici kompanije BH Telecom imali su pristup anketi i bili su pozvani da je popune u periodu od mjesec dana.

Ovaj istraživački rad fokusiran je na primjenu CRM sistema u poslovanju kompanije BH Telecom s ciljem istraživanja njegovog utjecaja na kvalitet usluge, konkurentnost na tržištu, komunikacije s klijentima i njihovom zadovoljstvu. Osnovne hipoteze koje se ispituju u ovom istraživanju su:

1. "Primjenom CRM sistema u poslovanju kompanije BH Telecom povećava se kvalitet usluge i konkurentnost na tržištu."
2. "Primjenom CRM sistema u kompaniji BH Telecom unaprijedit će se komunikacija sa klijentima, i povećat će se njihovo zadovoljstvo."

Da bi se testirale navedene hipoteze, korištena je metoda anketiranja kao glavni instrument prikupljanja podataka. Anketa je sprovedena putem online sistema, korištenjem Google Forms platforme, kako bi se osigurala praktičnost, dostupnost i efikasnost prikupljanja podataka ciljnih skupina - korisnika i uposlenika kompanije BH Telecom. Statistička analiza prikupljenih podataka izvršena je unutar programa IBM SPSS.

6.2. Sadržaj i izgled upitnika

Prikupljanjem podataka u anketi analizirali smo kombinaciju kvalitativnih i kvantitativnih metoda. Anketa je koncipirana kroz dva dijela, od kojih je jedna namijenjena korisnicima, a druga uposlenicima kompanije. Prva anketa na koju su odgovarali korisnici usluga BH Telecoma se sastojala od jednog kontrolnog pitanja, "Da li ste trenutno korisnik usluga kompanije BH Telecom?" te 24 pitanja podijeljena u 4 cjeline:

- demografske i druge karakteristike o korisnicima usluga BH Telecom-a – 11 pitanja s višestrukim odgovorom koja su potpuno zatvorenog tipa (spol, starosna dob, tipa naselja prebivališta, bračni status, nivo obrazovanja, radni status, lični mjesečni prihodi, dužina korištenja usluga BH Telecoma-a, te oblik mobilne usluge/a koje koriste);
- generalno zadovoljstvo uslugama/proizvodima BH Telecom-a (zadovoljstvo uslugama i proizvodima, zadovoljavanje potreba u kontekstu mobilne telefonije, preporuka korištenih usluga prijateljima i rodbini);
- status (položaj) BH Telecom-a u pružanju usluga u odnosu na konkurenciju (kvalitet usluga/proizvoda, inovativnost, efikasnost u zadovoljavanje potreba korisnika, efikasnost po pitanju promocije, efikasnost po pitanju prodaje);
- prilagođavanje poslovanja na osnovu komunikacije s korisnicima (zadovoljstvo odnosom prema korisnicima, zadovoljavanje potreba korisnika i njihovih očekivanja, ulaganje u kvalitet komunikacije s korisnicima, prilagođavanje usluga i proizvoda željama i potrebama korisnika, održavanje kvalitetne komunikacije s korisnicima).

Treba napomenuti da su pitanja u cjelinama: a) generalno zadovoljstvo uslugama/proizvodima BH Telecom-a, b) status (položaj) BH Telecom-a u pružanju usluga u odnosu na konkurenciju, c) prilagođavanje poslovanja na osnovu komunikacije s korisnicima; predstavljena pomoću Likertove skale, koja sadrži odgovore o tome u kojoj mjeri se korisnici slažu s određenom tvrdnjom na skali od 1 do 5 (1 – uopće se ne slažem, 2 – ne slažem se, 3 – nemam stav, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem). U skladu s tim, bilo je potrebno prvo izvršiti analizu pouzdanosti (homogenosti) mjernih skala uz pomoć Kronbah alfa koeficijenta. U sva 3 slučaja su dobiveni rezultati koji zadovoljavaju ($\alpha > 0.700$), i da se skale potvrđuju kao validni instrumenti za mjerenje stavova ispitanika. Rezultati za pojedinačne slučajeve su: a) generalno zadovoljstvo uslugama/proizvodima BH Telecom-a (za 4 tvrdnje pouzdanost se može smatrati odličnom, $\alpha = 0,886$), b) status (položaj) BH Telecom-a u pružanju usluga u odnosu na konkurenciju (za 5 tvrdnji pouzdanost se može smatrati izvrsnom, $\alpha = 0,925$), c) prilagođavanje poslovanja na osnovu komunikacije s korisnicima (za 4 tvrdnje pouzdanost se može smatrati izvrsnom, $\alpha = 0,910$).

Druga anketa na koju su odgovarali uposlenici kompanije BH Telecom, sastojala se od 11 pitanja, podijeljenih u 3 cjeline:

- osnovne karakteristike uposlenika (spol, starosna dob, dužina radnog staža, tip poslova koje obavljaju, te učestalost komunikacije s korisnicima);
- važnost komunikacije sa korisnicima u pogledu poslovanja (doprinos postojeće prodajne aplikacije u unaprjeđenju i povećanju zadovoljstva korisnika, važnost mišljenja, stavova i utisaka korisnika, prilagođavanje poslovanja željama i potrebama korisnika);
- važnost CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a (bolja komunikacija sa korisnicima kroz CRM-a, značaj CRM-a za poboljšanje usluga, važnost kontinuiranog ulaganja u CRM sistem),

U cjelinama, a) važnost komunikacije s korisnicima u pogledu poslovanja, te, b) važnost CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a; za ocjenu stavova uposlenika korištena je Likertova skala (1-5). U skladu s tim, napravljena je analiza pouzdanosti (homogenosti) skala uz pomoć Kronbah alfa koeficijenta, te su u oba slučaja dobiveni zadovoljavajući rezultati. Po pitanju važnosti komunikacije s korisnicima u pogledu poslovanja za 3 tvrdnje, pouzdanost se može smatrati zadovoljavajućom ($\alpha = 740$), a po pitanju važnosti CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a, za 3 tvrdnje pouzdanost je zadovoljavajuća ($\alpha = 787$).

6.3. Uzorak istraživanja

Metodom namjernog uzorka, za jedinice uzorka u istraživanju izabrani su korisnici usluga BH Telecom-a (N=208) i uposlenici kompanije BH Telecom (N=85). Treba napomenuti da je zbog potrebe da se osigura učešće samo aktivnih korisnika usluga u istraživanju, na početku upitnika bilo je postavljeno kontrolno pitanje “Da li ste trenutno korisnik usluga kompanije BH Telecom?” Ispitanici koji su negativno odgovorili na kontrolno pitanje nisu odgovarali na ostala pitanja, već su usmjereni na završetak ankete.

U sljedećem dijelu detaljno su prikazana pitanja koja se odnose na demografiju i druge podatke o ispitanicima, kako bismo znali tačne karakteristike uzorka.

6.3.1. Demografske i druge karakteristike o korisnicima usluga BH Telecom-a

6.3.1.1. *Spol korisnika usluga*

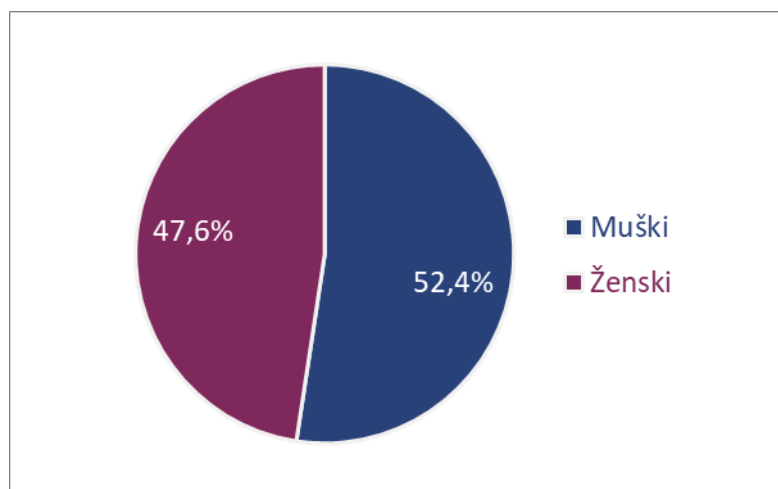
Kada je riječ o spolu korisnika usluga iz našeg uzorka, većina (52,4% ili N=109) je muškog spola, dok je žena 47,6%. U nastavku su podaci prikazani tabelarno i grafički (vidjeti Tabelu 1. i Sliku 2.)

Tabela 1. Spol korisnika usluga

		N	%
Pitanje 1. Označite spol.	Muški	109	52,4%
	Ženski	99	47,6%
	Total	208	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 2. Spol korisnika usluga



Izvor: autor (2023)

6.3.1.2. Starosna dob korisnika usluga

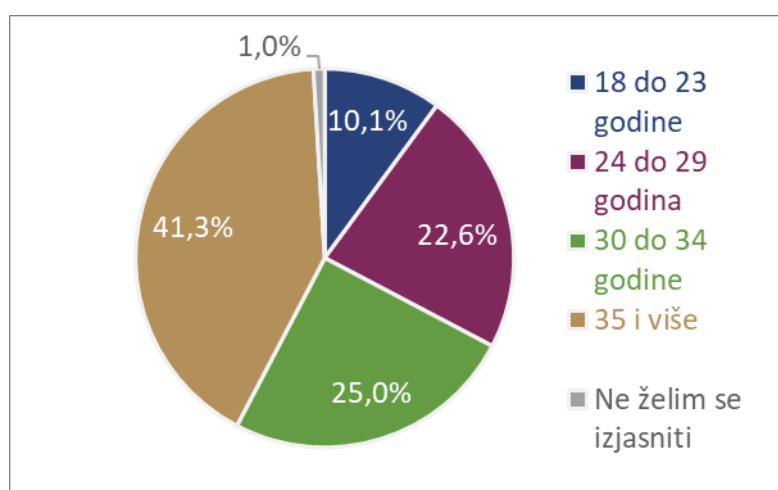
Kada je riječ o dobi korisnika usluga, najviše je onih s 35 i više godina starosti (41,3% ili N=86), zatim starosne dobi između 30 i 34 godine (25,0%) i dobi između 24 i 29 godina (22,6%). Korisnici usluga iz uzorka u dobi između 18 i 23 godine su najmanje zastupljeni sa 10,1%. Podaci su prikazani tabelarno i grafički (Tabela 2 i Slika 3.).

Tabela 2. Starosna dob korisnika usluga

		N	%
Pitanje 2. Kojoj starosnoj dobi pripadate?	18 do 23 godine	21	10,1%
	24 do 29 godina	47	22,6%
	30 do 34 godine	52	25,0%
	35 i više	86	41,3%
	Ne želim se izjasniti	2	1,0%
	Total	208	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 3. Starosna dob korisnika usluga



Izvor: autor (2023)

6.3.1.3. Tip naselja prebivališta korisnika usluga

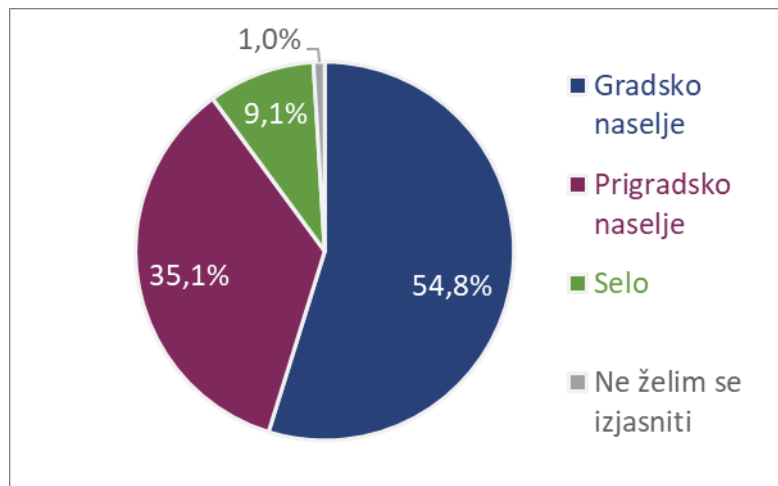
Najveći broj korisnika usluga BH Telecom-a iz uzorka ima prebivalište u gradu tj. urbanoj sredini (54,8% ili N=114), u prigradskom tipu naselja stanuje 35,1%, dok 9,1% korisnika ima prebivalište na selu tj. u ruralnom tipu naselja. U nastavku su podaci prikazani tabelarno i grafički (vidjeti Tabelu 3. i Sliku 4.).

Tabela 3. Tipa naselja korisnika usluga

		N	%
Pitanje 3. Označite tip naselja u kojem trenutno živite?	Gradsko naselje	114	54,8%
	Prigradsko naselje	73	35,1%
	Selo	19	9,1%
	Ne želim se izjasniti	2	1,0%
	Total	208	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 4. Tip naselja korisnika usluga



Izvor: autor (2023)

6.3.1.4. Bračni status korisnika usluga

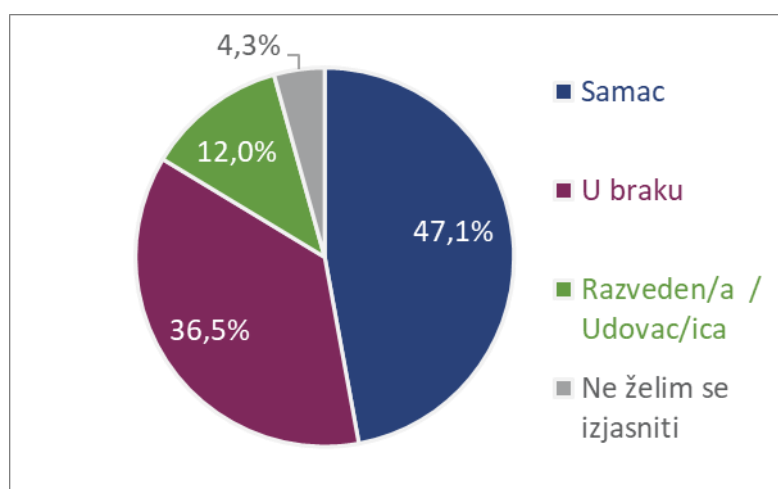
Kada je riječ o bračnom statusu korisnika usluga BH Telecoma iz našeg uzorka, najveći broj je samaca (47,1% ili N=98), a zatim slijede osobe koje su u braku 36,5%, te oni koji su razvedeni/udovci 12,0%. U nastavku su prikazani podaci tabelarno i grafički (vidjeti Tabelu 4. i Sliku 5.).

Tabela 4. Bračni status korisnika usluga

		N	%
Pitanje 4. Koji je Vaš bračni status?	Samac	98	47,1%
	U braku	76	36,5%
	Razveden/a / Udovac/ica	25	12,0%
	Ne želim se izjasniti	9	4,3%
	Total	208	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 5. Bračni status korisnika usluga



Izvor: autor (2023)

6.3.1.5. Nivo obrazovanja korisnika usluga

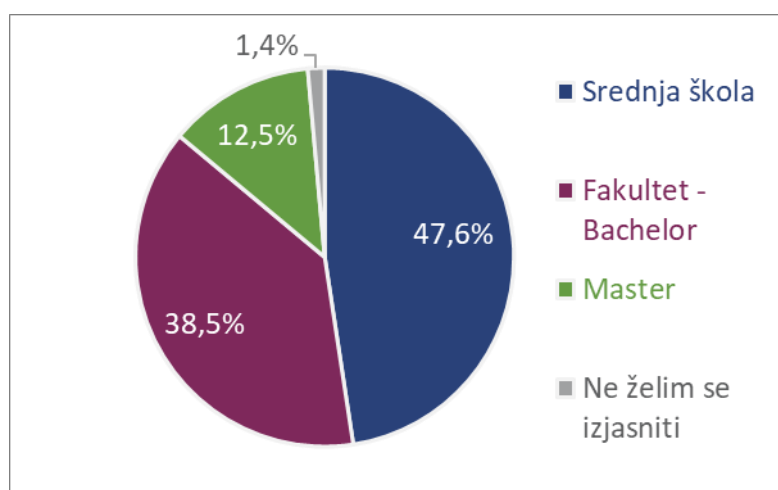
Najveći broj korisnika usluga BH Telecom-a iz uzorka je sa srednjom stručnom spremom, tj. ima najviše završenu srednju školu (47,6% ili N=99). Zatim slijede osobe sa završenim fakultetom sa 38,5%, dok 12,5% korisnika ima završen master. U nastavku su podaci prikazani tabelarno i grafički (Tabela 5. i Slika 6.).

Tabela 5. Nivo obrazovanja korisnika usluga

		N	%
Pitanje 5. Koji je Vaš nivo obrazovanja?	Srednja škola	99	47,6%
	Fakultet - Bachelor	80	38,5%
	Master	26	12,5%
	Ne želim se izjasniti	3	1,4%
	Total	208	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 6. Nivo obrazovanja korisnika usluga



Izvor: autor (2023)

6.3.1.6. Radni status korisnika usluga

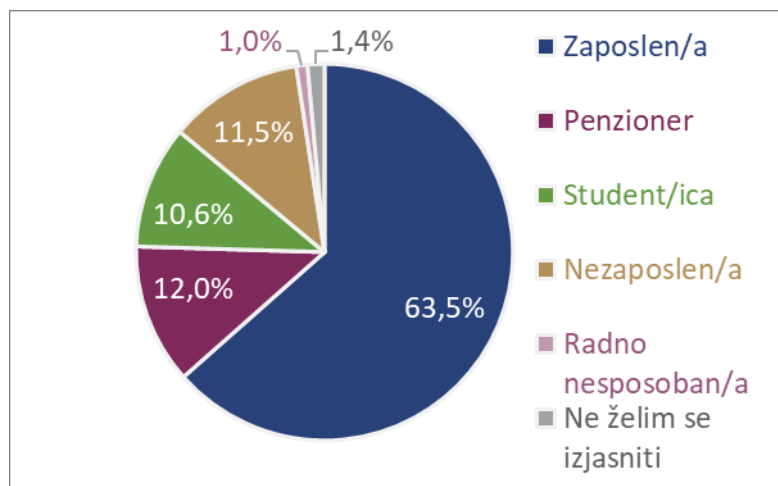
Kada je riječ o radnom status korisnika usluga iz našeg uzorka, najveći broj je zaposlenih (63,5% ili N=132), penzionera je 12,0%, nezaposlenih 11,5%, te studenata 10,6%. U nastavku su prikazani podaci tabelarno i grafički (vidjeti Tabelu 6. i Sliku 7.).

Tabela 6. Trenutni radni status korisnika usluga

		N	%
Pitanje 6. Koji je Vaš trenutni radni status?	Zaposlen/a	132	63,5%
	Penzioner	25	12,0%
	Student/ica	22	10,6%
	Nezaposlen/a	24	11,5%
	Radno nesposoban/a	2	1,0%
	Ne želim se izjasniti	3	1,4%
	Total	208	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 7. Trenutni radni status korisnika usluga



Izvor: autor (2023)

6.3.1.7. Lični mjesečni prihodi korisnika usluga

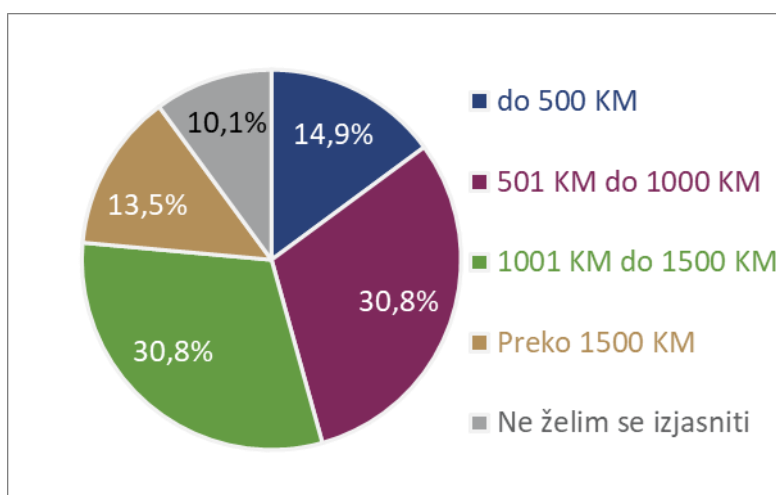
Na pitanje o ličnim mjesečnim prihodima, najviše korisnika usluga iz uzorka je navelo da ima mjesečne prihode između 501 KM i 1.000 KM, te između 1.001 KM i 1.500 KM (po 30,8% ili N=64 u obje kategorije). Približan je broj korisnika s prihodima do 500 KM (14,9%), i onih s preko 1500 KM (13,5%). Također treba napomenuti da čak 10,1% ispitanika nije željelo da se izjasni na ovo pitanje. U nastavku su podaci prikazani u tabelarnoj i grafičkoj formi (Tabela 7. i Slika 8.).

Tabela 7. Lični mjesečni prihodi korisnika usluga

		N	%
Pitanje 7. Koliki su Vaši lični mjesečni prihodi?	do 500 KM	31	14,9%
	501 KM do 1000 KM	64	30,8%
	1001 KM do 1500 KM	64	30,8%
	Preko 1500 KM	28	13,5%
	Ne želim se izjasniti	21	10,1%
	Total	208	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 8. Lični mjesečni prihodi korisnika usluga



Izvor: autor (2023)

6.3.2. Ostale karakteristike korisnika usluga BH Telecom-a

6.3.2.1. Dužina korištenja usluga BH Telecoma-a

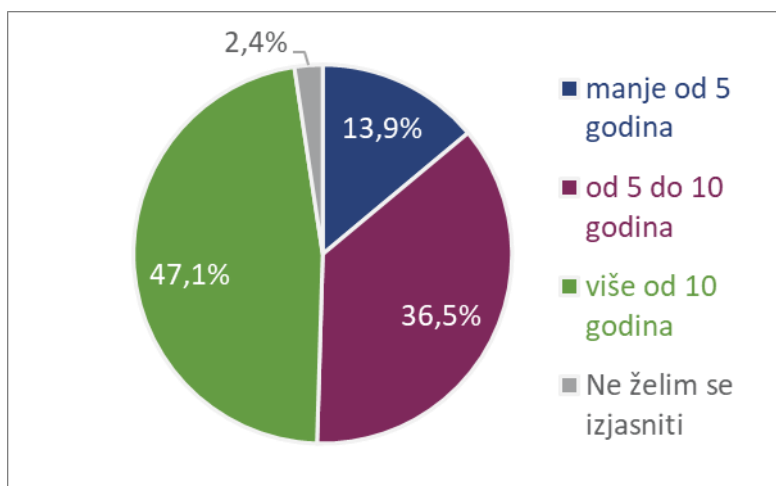
Kada je riječ o dužini korištenja usluga, 47,1% (ili N=98) korisnika iz uzorka je navelo da koristi usluge BH Telecom-a više od 10 godina. Zatim slijede ispitanici koji koriste usluge između 5 i 10 godina (36,5%), dok je 13,9% onih koji koriste usluge BH Telecom-a manje od 5 godina. Kompletni podaci su prikazani tabelarno i grafički (vidjeti Tabelu 8. i Sliku 9.).

Tabela 8. Dužina korištenja usluga BH Telecom-a

		N	%
Pitanje 8. Koliko dugo ste korisnik usluga BH Telecom-a?	manje od 5 godina	29	13,9%
	od 5 do 10 godina	76	36,5%
	više od 10 godina	98	47,1%
	Ne želim se izjasniti	5	2,4%
	Total	208	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 9. Dužina korištenja usluga BH Telecom-a



Izvor: autor (2023)

6.3.2.2. Oblik mobilne usluge BH Telecom-a koji koriste

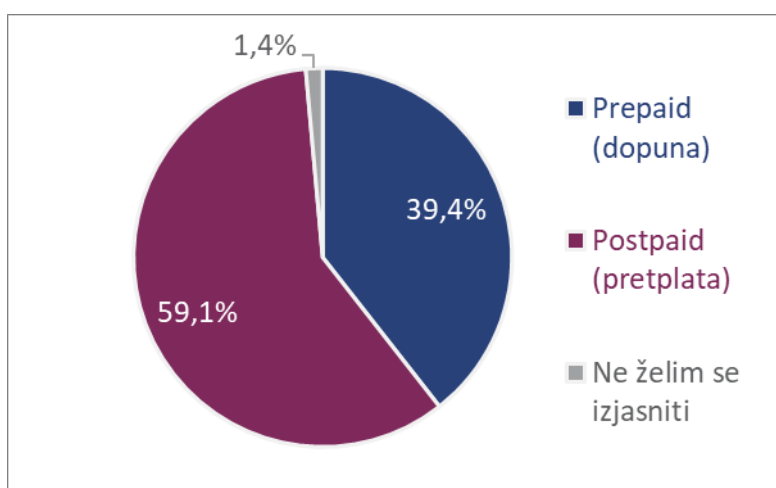
Od 208 korisnika usluga iz našeg uzorka, najviše je onih koji koriste postpaid (pretplatu) kao oblik mobilne usluge (59,1% ili N=123). Prepaid korisnika mobilne usluge BH Telecoma je 39,4%. U nastavku su podaci prikazani tabelarno i grafički (Tabela 9. i Slika 10.).

Tabela 9. Oblik mobilne usluge BH Telecoma koji koriste

		N	%
Pitanje 9. Koji oblik mobilne usluge BH Telecom-a koristite?	Prepaid (dopuna)	82	39,4%
	Postpaid (pretplata)	123	59,1%
	Ne želim se izjasniti	3	1,4%
	Total	208	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 10. Oblik mobilne usluge BH Telecoma koji koriste



Izvor: autor (2023)

6.3.2.3. Način korištenja usluga BH Telecom-a

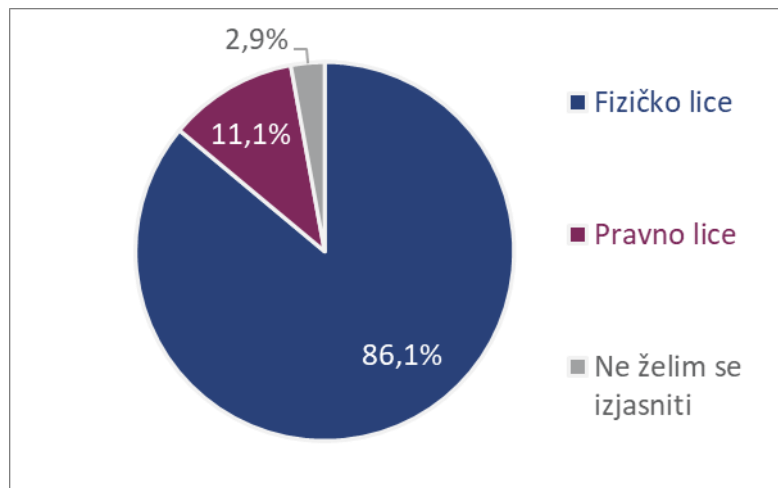
Na pitanje na koji način koriste usluge BH Telecom-a, tj. u svojstvu fizičkog ili pravnog lica, 86,1% (ili N=179) ispitanika u našem uzorku odgovorilo je da usluge koristi kao fizičko lice, dok su 23 osobe odgovorile da usluge koriste kao pravno lice (11,1%). Ispod su prikazani detaljni podaci tabelarno i grafički (Tabela 10. i Slika 11.).

Tabela 10. Način korištenja usluga BH Telecom-a

		N	%
Pitanje 10. Molimo Vas da nam kažete na koji način koristite uslugu?	Fizičko lice	179	86,1%
	Pravno lice	23	11,1%
	Ne želim se izjasniti	6	2,9%
	Total	208	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 11. Način korištenja usluga BH Telecom-a



Izvor: autor (2023)

6.3.2.4. Mjesečni troškovi korištenja usluga BH Telecom-a

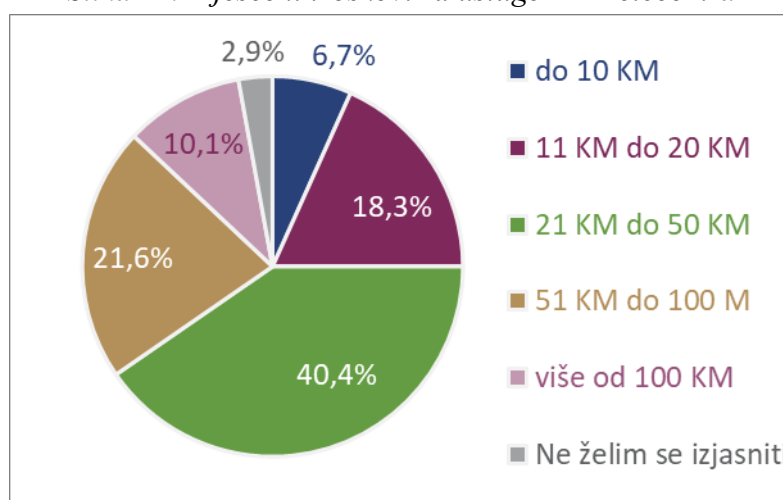
Kada su u pitanju troškovi za korištenje usluga koje ispitanici u uzorku mjesečno izdvajaju, iznos između 21 i 50 KM navelo je 40,4% (ili N=84) ljudi. Zatim slijede odgovori između 51 i 100 KM sa 21,6%, te između 11 i 20 KM sa 18,3%. Mjesečne troškove veće od 100 KM ima 10,1% ispitanika, dok se 6 ispitanika nije željelo izjasniti po ovom pitanju. U nastavku su prikazani kompletni podaci tabelarno i grafički (Tabela 11. i Slika 12.).

Tabela 11. Mjesečni troškovi za usluge BH Telecom-a

		N	%
Pitanje 11. Koji su Vaši mjesečni troškovi usluge koju koristite?	do 10 KM	14	6,7%
	11 KM do 20 KM	38	18,3%
	21 KM do 50 KM	84	40,4%
	51 KM do 100 M	45	21,6%
	više od 100 KM	21	10,1%
	Ne želim se izjasniti	6	2,9%
	Total	208	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 12. Mjesečni troškovi za usluge BH Telecom-a



Izvor: autor (2023)

6.3.3. Demografske i druge karakteristike o uposlenicima BH Telecom-a

6.3.3.1. Spol uposlenika

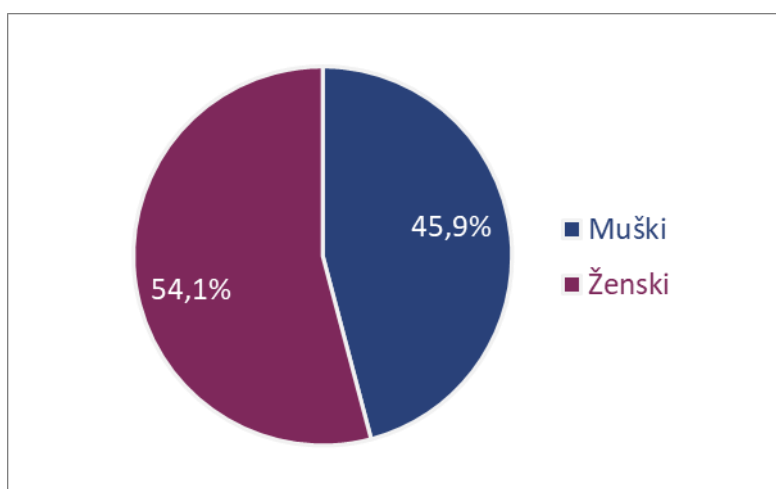
Većina uposlenika BH Telecom-a iz uzorka je ženskog spola (54,1% ili N=46), dok je muškaraca 45,9%. U nastavku su prikazani podaci tabelarno i grafički.

Tabela 12. Spol uposlenika

		N	%
Pitanje 1. Označite spol.	Muški	39	45,9%
	Ženski	46	54,1%
	Total	85	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 13. Spol uposlenika



Izvor: autor (2023)

6.3.3.2. Starosna dob zaposlenika

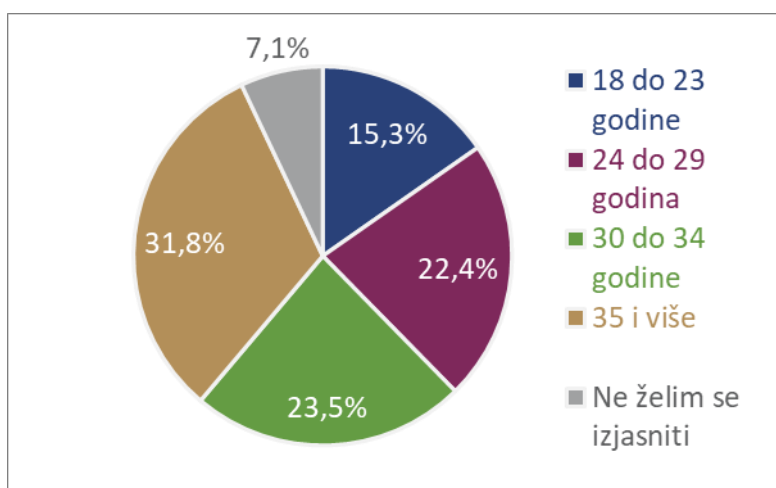
Kada je riječ o dobi zaposlenika BH Telecom-a, u našem uzorku najviše je ljudi s 35 godina i više (31,8% ili N=27). Zatim slijede osobe od 30 do 34 godine (23,5%), i osobe od 24 do 29 godina starosti sa 22,4%. U nastavku su prikazani podaci tabelarno i grafički (vidjeti Tabelu 13. i Sliku 14.).

Tabela 13. Starosna dob uposlenika BH Telecom-a

		N	%
Pitanje 2. Kojoj starosnoj dobi pripadate?	18 do 23 godine	13	15,3%
	24 do 29 godina	19	22,4%
	30 do 34 godine	20	23,5%
	35 i više	27	31,8%
	Ne želim se izjasniti	6	7,1%
	Total	85	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 14. Starosna dob uposlenika BH Telecom-a



Izvor: autor (2023)

6.3.3.3. Radni staž zaposlenika u BH Telecom-u

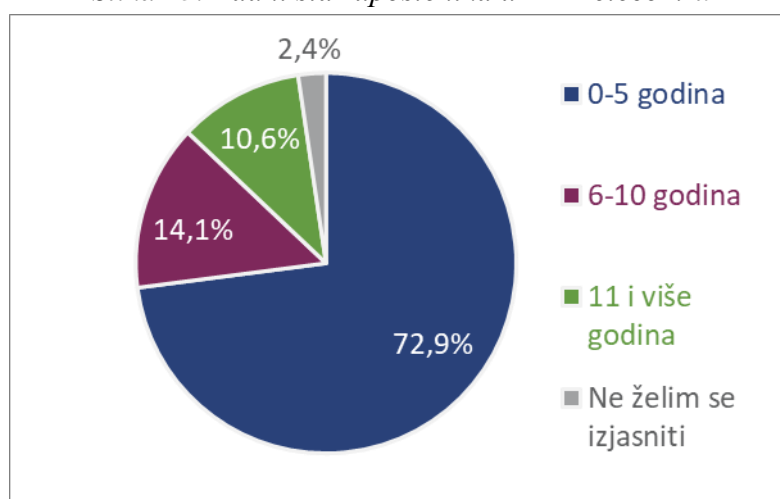
Većina zaposlenika iz našeg uzorka je zaposlena u BH Telecom-u između 0 i 5 godina (72,9% ili N=62), dok je 14,1% uposlenika ima radni staž u kompaniji između 6 i 10 godina. Zaposlenika iz uzorka koji imaju 10 i više godina radnog staža u BH Telecom-je 10,6%. U nastavku su prikazani kompletni podaci tabelarno i grafički (vidjeti Tabelu 14. i Sliku 15.).

Tabela 14. Radni staž uposlenika u BH Telecom-u

		N	%
Pitanje 3. Koliko dugo ste zaposleni u kompaniji BH Telecom d.d.?	0-5 godina	62	72,9%
	6-10 godina	12	14,1%
	11 i više godina	9	10,6%
	Ne želim se izjasniti	2	2,4%
Total		85	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 15. Radni staž uposlenika u BH Telecom-u



Izvor: autor (2023)

6.3.3.4. Vrsta posla koji obavljaju u BH Telecom-u

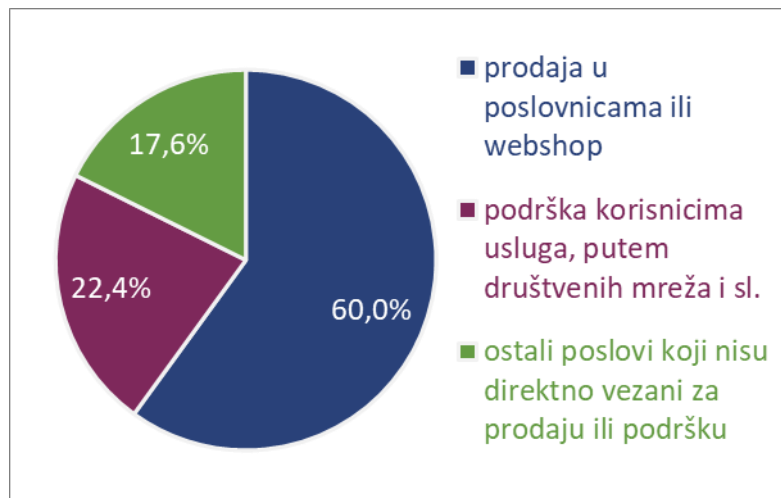
Kada je riječ o vrsti posla koji uposlenici iz našeg uzorka obavljaju u BH Telecom-u, najviše je onih koji se bave prodajom u poslovnica ili web shopu (60,0% ili N=51), zatim slijede osobe zadužene za podršku korisnicima usluga sa 22,4%, dok je 17,6% onih koji obavljaju poslove koji nisu direktno vezani za prodaju ili podršku. Podaci su prikazani tabelarno i grafički (Tabela 15. i Slika 16.).

Tabela 15. Vrsta poslova koje uposlenici obavljaju

		N	%
Pitanje 4. Na kojim poslovima radite unutar kompanije?	prodaja u poslovnicama ili webshop	51	60,0%
	podrška korisnicima usluga, putem društvenih mreža i sl.	19	22,4%
	ostali poslovi koji nisu direktno vezani za prodaju ili podršku	15	17,6%
	Total	85	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 16. Vrsta poslova koje uposlenici obavljaju



Izvor: autor (2023)

6.3.3.5. Učestalost komunikacije sa korisnicima

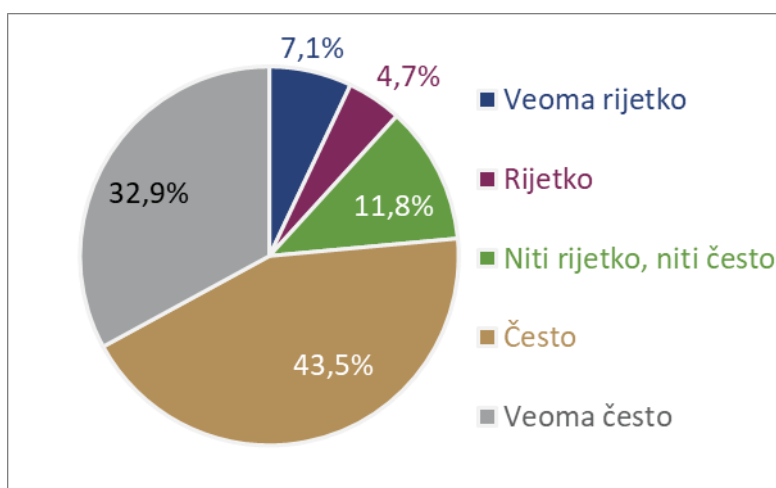
Na pitanje o učestalosti komunikacije s korisnicima usluga BH Telecom-a, a koje uposlenici obavljaju kroz svoje radne aktivnosti, najviše je onih koji su odgovorili sa često (43,5% ili N=37), zatim onih koji su odgovorili veoma često 32,9%. U nastavku su prikazani podaci u tabelarnoj i grafičkoj formi.

Tabela 16. Učestalost komunikacije sa korisnicima usluga BH Telecom-a

		N	%
Pitanje 5. Koliko često ste u komunikaciji sa klijentima/ kupcima/ korisnicima usluga BH Telecoma?	Veoma rijetko	6	7,1%
	Rijetko	4	4,7%
	Niti rijetko, niti često	10	11,8%
	Često	37	43,5%
	Veoma često	28	32,9%
	Total	85	100,0%

Izvor: autor (2023)

Slika 17. Učestalost komunikacije sa korisnicima usluga BH Telecom-a



Izvor: autor (2023)

6.4. Rezultati analize podataka

U narednom dijelu su prezentirani rezultati deskriptivno-komparativne analize podataka, koja se odnosi na dio upitnika u kojem su ispitanici iznosili svoje stavove za navedene tvrdnje. Navedena analiza se odnosi na sljedeće:

- Stavove korisnika usluga BH Telecoma u kontekstu: Generalno zadovoljstvo uslugama/proizvodima BH Telecom-a (zadovoljstvo uslugama i proizvodima, zadovoljavanje potreba u kontekstu mobilne telefonije, preporuka korištenih usluga prijateljima i rodbini, zadovoljstvo odnosom prema korisnicima);

- Stavove korisnika usluga BH Telecom-a u kontekstu: Status (položaj) BH Telecom-a u pružanju usluga u odnosu na konkurenciju (kvalitet usluga/proizvoda, inovativnost, efikasnost u zadovoljavanju potreba korisnika, efikasnost po pitanju promocije, efikasnost po pitanju prodaje);
- Stavove korisnika usluga BH Telecom-a u kontekstu: Prilagođavanje poslovanja na osnovu komunikacije s korisnicima (zadovoljavanje potreba korisnika i njihovih očekivanja, ulaganje u kvalitet komunikacije s korisnicima, prilagođavanje usluga i proizvoda željama i potrebama korisnika, održavanje kvalitetne komunikacije sa korisnicima);
- Stavove uposlenika BH Telecom-a u kontekstu: Važnost komunikacije s korisnicima u pogledu poslovanja (doprinos postojeće prodajne aplikacije u unaprjeđenju i povećanju zadovoljstva korisnika, važnosti mišljenja, stavova i utisaka korisnika, prilagođavanje poslovanja željama i potrebama korisnika);
- Stavove zaposlenika BH Telecom-a u kontekstu: Važnost CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a (bolja komunikacija s korisnicima kroz CRM-a, značaj CRM-a za poboljšanje usluga, važnost kontinuiranog ulaganja u CRM sistem).

6.4.1. Generalno zadovoljstvo uslugama/proizvodima BH Telecom-a

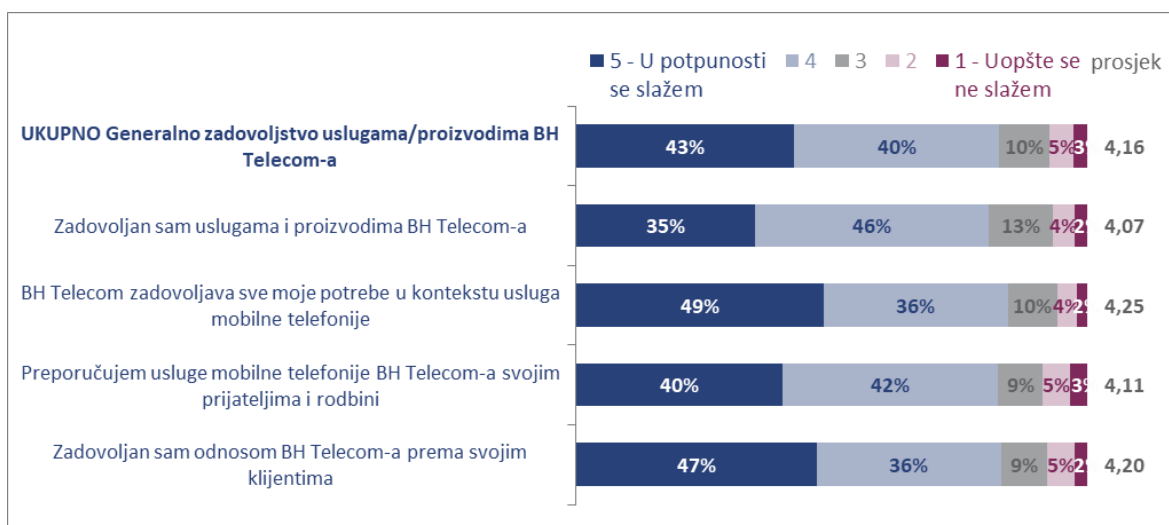
Za mjerenje generalnog zadovoljstva uslugama/proizvodima BH Telecom-a, korisnici su ocjenjivali tvrdnje o zadovoljstvu uslugama i proizvodima, zadovoljavanju potreba u kontekstu mobilne telefonije, preporuke korištenih usluga prijateljima i rodbini, te zadovoljstvu odnosom prema korisnicima. U tu svrhu korištena je petostepena Likertova skala od 1 do 5, gdje ocjene imaju značenje: 1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 – nemam stav, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem.

Tabela 17. Generalno zadovoljstvo uslugama/proizvodima BH Telecom-a

Tvrdnje (N=208)	Min	Max	Prosjek	SD
Zadovoljan sam uslugama i proizvodima BH Telecom-a	1	5	4,07	0,930
BH Telecom zadovoljava sve moje potrebe u kontekstu usluga mobilne telefonije	1	5	4,25	0,921
Preporučujem usluge mobilne telefonije BH Telecom-a svojim prijateljima i rodbini	1	5	4,11	0,999
Zadovoljan sam odnosom BH Telecom-a prema svojim klijentima	1	5	4,20	0,977
UKUPNO GENERALNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA / PROIZVODIMA BH TELECOM-A	1	5	4,16	0,826

Izvor: autor (2023)

Slika 18. Generalno zadovoljstvo uslugama/proizvodima BH Telecom-a



Izvor: autor (2023)

Na osnovu gore prikazanih rezultata (Tabela 17. i Slika 18.), može se zaključiti da se korisnici slažu s izrečenim tvrdnjama, i da su generalno zadovoljni uslugama/proizvodima koje nudi kompanija BH Telecom. Prosječna ocjena za 4 gore navedene tvrdnje je 4,16 (standardna devijacija je 0,826). Pojedinačno, tvrdnja: BH Telecom zadovoljava sve moje potrebe u kontekstu usluga mobilne telefonije je najbolje ocjenjena, s prosječnom ocjenom 4,25 (standardna devijacija 03,921).

6.4.2. Status (položaj) BH Telecom-a u pružanju usluga u odnosu na konkurenciju

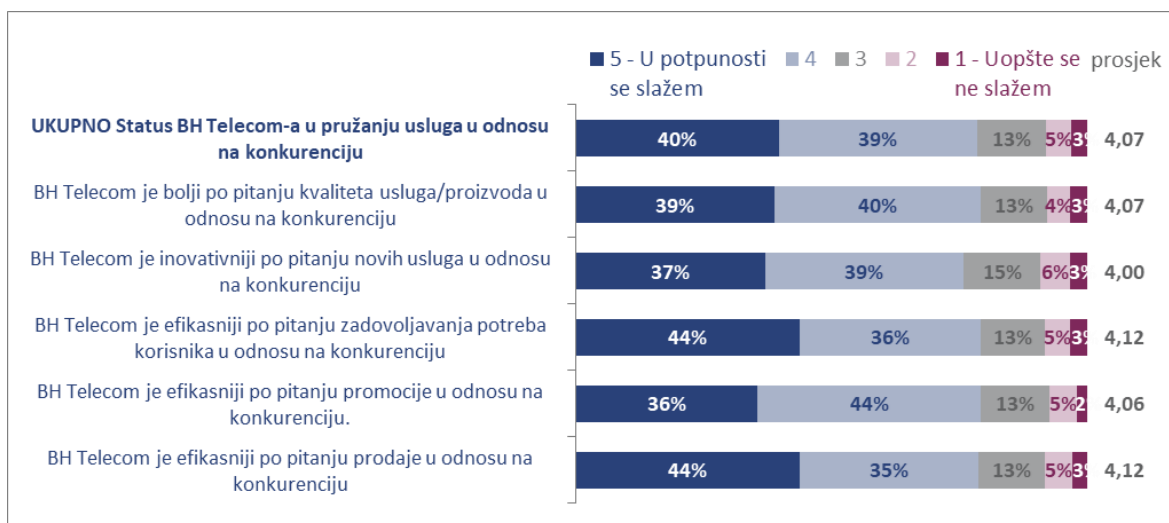
Za mjerenje stavova korisnika usluga u vezi Statusa (položaja) BH Telecom-a u pružanju usluga u odnosu na konkurenciju, gdje su ispitanici ocjenjivali tvrdnje po pitanju a) kvaliteta usluga/proizvoda, b) inovativnosti, c) efikasnosti u zadovoljavanje potreba korisnika, d) efikasnosti po pitanju promocije, e) efikasnosti po pitanju prodaje; korištena je petostepena Likertova skala od 1 do 5, gdje ocjene imaju značenje: 1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 – nemam stav, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem. U nastavku su prikazani podaci tabelarno, i to: minimalna, maksimalna i prosječna ocjena (aritmetička sredina), te standardna devijacija. Pored toga, procentualne vrijednosti odgovora su prikazane i grafički.

Tabela 18. Status kompanije BH Telecom u pružanju usluga u odnosu na konkurenciju

Tvrdnje (N=208)	Min	Max	Prosjeak	SD
BH Telecom je bolji po pitanju kvaliteta usluga/proizvoda u odnosu na konkurenciju	1	5	4,07	0,997
BH Telecom je inovativniji po pitanju novih usluga u odnosu na konkurenciju	1	5	4,00	1,029
BH Telecom je efikasniji po pitanju zadovoljavanja potreba korisnika u odnosu na konkurenciju	1	5	4,12	1,024
BH Telecom je efikasniji po pitanju promocije u odnosu na konkurenciju.	1	5	4,06	0,936
BH Telecom je efikasniji po pitanju prodaje u odnosu na konkurenciju	1	5	4,12	1,015
UKUPNO STATUS BH TELECOM-A U PRUŽANJU USLUGA U ODNOSU NA KONKURENCIJU	1	5	4,07	0,877

Izvor: autor (2023)

Slika 19. Status kompanije BH Telecom u pružanju usluga u odnosu na konkurenciju



Izvor: autor (2023)

Na osnovu rezultata koje smo dobili možemo zaključiti da se korisnici u dobroj mjeri slažu s navedenim tvrdnjama, i da su prepoznali da je BH Telecom generalno bolji u pružanju usluga od konkurencije na tržištu. Kao što se može vidjeti iz rezultata, prosječna ocjena (aritmetička sredina) iznosi 4,07 dok je standardna devijacija 0,877. Kada su u pitanju pojedinačne tvrdnje, korisnici su se najviše složili s tvrdnjom da je BH Telecom efikasniji

po pitanju prodaju u odnosu na konkurenciju (prosječna ocjena 4,12 a standardna devijacija iznosi 1,015).

6.4.3. Prilagođavanje poslovanja na osnovu komunikacije sa korisnicima

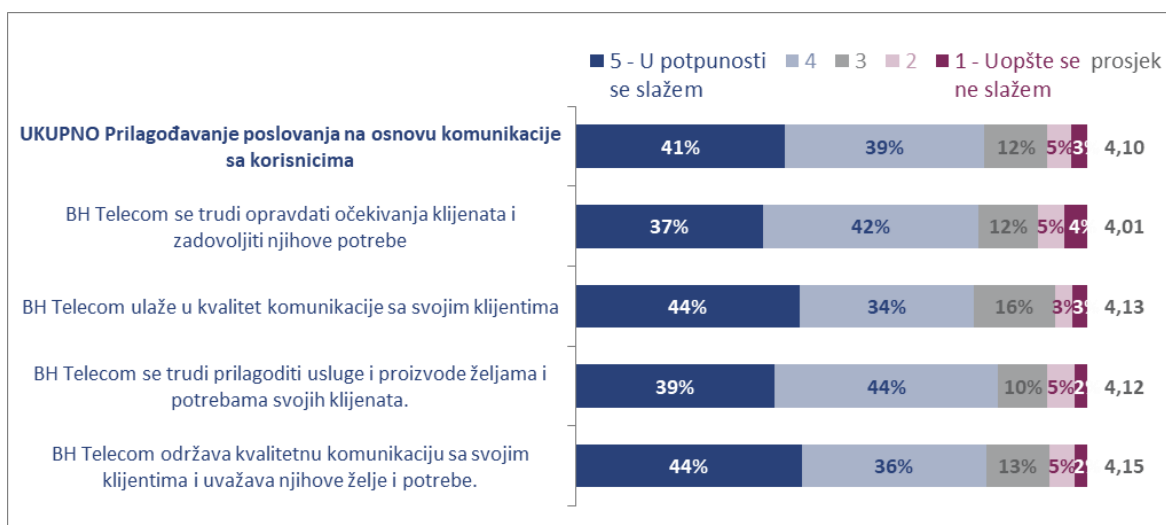
Za mjerenje stavova korisnika usluga u vezi prilagođavanja poslovanja na osnovu komunikacije s korisnicima, gdje su ispitanici ocjenjivali tvrdnje po pitanju: a) zadovoljavanja potreba korisnika i njihovih očekivanja, b) ulaganje u kvalitet komunikacije s korisnicima, c) prilagođavanje usluga i proizvoda željama i potrebama korisnika, d) održavanje kvalitetne komunikacije sa korisnicima; korištena je petostepena Likertova skala od 1 do 5, gdje ocjene imaju značenje: 1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 – nemam stav, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem. U nastavku su prikazani podaci tabelarno, i to minimalna, maksimalna i prosječna ocjena (aritmetička sredina), te standardna devijacija. Pored toga, procentualne vrijednosti odgovora su prikazane i grafički (vidjeti Tabelu 19. i Sliku 20.).

Tabela 19. Prilagođavanje poslovanja na osnovu komunikacije sa korisnicima

Tvrdnje (N=208)	Min	Max	Prosjek	SD
BH Telecom se trudi opravdati očekivanja klijenata i zadovoljiti njihove potrebe	1	5	4,01	1,042
BH Telecom ulaže u kvalitet komunikacije sa svojim klijentima	1	5	4,13	0,990
BH Telecom se trudi prilagoditi usluge i proizvode željama i potrebama svojih klijenata	1	5	4,12	0,951
BH Telecom održava kvalitetnu komunikaciju sa svojim klijentima i uvažava njihove želje i potrebe	1	5	4,15	0,979
UKUPNO PRILAGOĐAVANJE POSLOVANJA NA OSNOVU KOMUNIKACIJE SA KORISNICIMA	1	5	4,10	0,880

Izvor: autor (2023)

Slika 20. Prilagođavanje poslovanja na osnovu komunikacije sa korisnicima



Izvor: autor (2023)

Na osnovu dobivenih rezultata možemo zaključiti da se korisnici usluga slažu s izrečenim tvrdnjama, i da u dobroj mjeri smatraju da kompanija BH Telecom ima kvalitetu komunikaciju s korisnicima, i da uvažava njihovo mišljenje, želje i potrebe, i u skladu s tim prilagođava svoje poslovanje na tržištu. Prosječna ocjena za 4 tvrdnje je 4,10 (uz standardnu devijaciju od 0,880). Kada je riječ o pojedinačnim tvrdnjama, korisnici usluga su najbolje ocijenili održavanje kvalitetne komunikacije s klijentima i uvažavanje njihovih želja i potreba (prosječna ocjena 4,15 uz standardnu devijaciju od 0,979).

6.4.4. Važnost komunikacije s korisnicima u pogledu poslovanja

Kada je u pitanju mjerenje stavova uposlenika BH Telecom-a u vezi važnosti komunikacije sa korisnicima u pogledu poslovanja, gdje su ispitanici ocjenjivali tvrdnje po pitanju: a) doprinosa postojeće prodajne aplikacije u unaprjeđenju i povećanju zadovoljstva korisnika, b) važnosti mišljenja, stavova i utisaka korisnika, i c) prilagođavanje željama i potrebama korisnika; korištena je petostepena Likertova skala od 1 do 5, gdje ocjene imaju značenje: 1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 – nemam stav, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem. U nastavku su prikazani podaci tabelarno, i to minimalna, maksimalna i prosječna ocjena (aritmetička sredina), te standardna devijacija. Pored toga, procentualne vrijednosti odgovora su prikazane i grafički (Tabela 20. i Slika 21.).

Tabela 20. Važnost komunikacije sa korisnicima u pogledu poslovanja

Tvrdnje (N=85)	Min	Max	Prosjeak	SD
Postojeće prodajne aplikacije BH Telecoma doprinose unaprjeđenju komunikacije, te povećanju zadovoljstva korisnika	1	5	3,95	1,112
BH Telecom-u jako bitnim smatra mišljenja, stavove, utiske, zadovoljstvo klijenata i korisnika usluga	2	5	4,25	0,770
Usluge BH Telecom-a se trebaju prilagoditi željama i potrebama korisnika usluga	2	5	4,44	0,715
UKUPNO VAŽNOST KOMUNIKACIJE SA KORISNICIMA U POGLEDU POSLOVANJA	1	5	4,21	0,716

Izvor: autor (2023)

Slika 21. Važnost komunikacije sa korisnicima u pogledu poslovanja



Izvor: autor (2023)

Iz gore prikazanih rezultata mjerenja može se vidjeti da se zaposlenici slažu s navedenim tvrdnjama, tj. smatraju da je komunikacija s korisnicima u pogledu poslovanja jako važna, što pokazuje i visoka ukupna prosječna ocjena od 4,21 (standardna devijacija je 0,716). Kada je riječ o pojedinačnim tvrdnjama, uposlenici se najviše slažu da se usluge BH Telecom-a trebaju prilagoditi željama i potrebama korisnika usluga (prosječna ocjena 4,44 uz standardnu devijaciju 0,715). Također, može se primijetiti da su zaposlenici najslabije ocjenili doprinos postojeće prodajne aplikacije u komunikaciji s korisnicima (prosječna ocjena 3,95; dok je standardna devijacija 1,112).

6.4.5. Važnost CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a

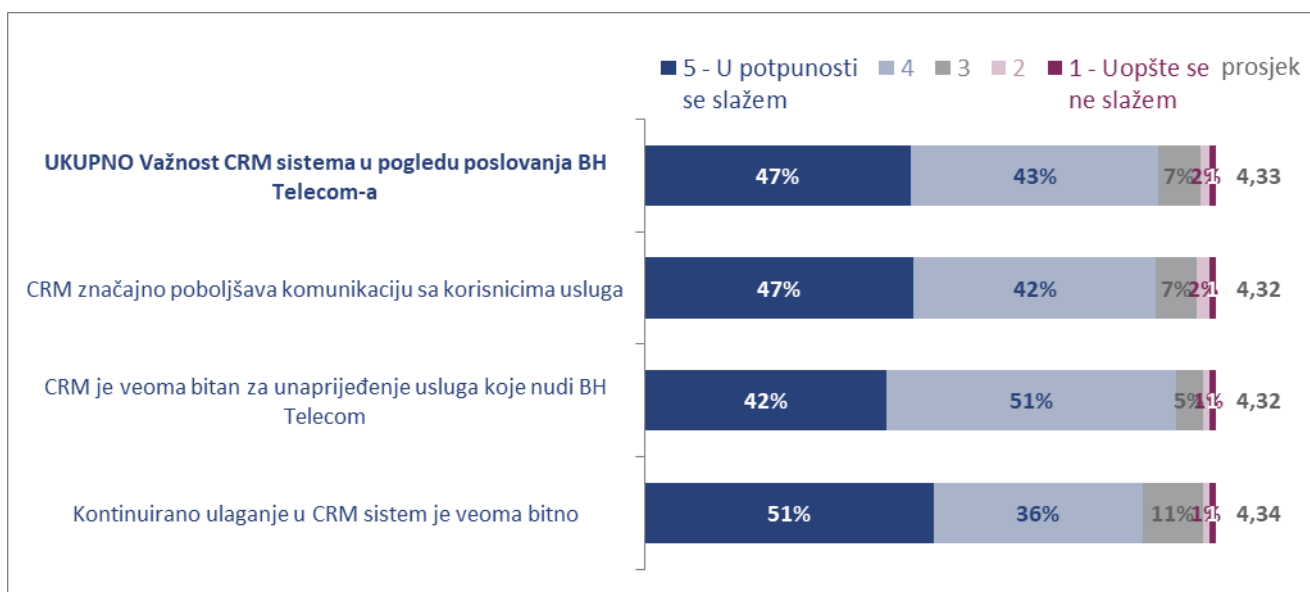
Kada je u riječ o mjerenje stavova uposlenika BH Telecom-a u vezi važnosti CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a, uposlenici su ocjenjivali tvrdnje po pitanju: a) bolje komunikacije sa korisnicima kroz CRM-a, b) značaja CRM-a za poboljšanje usluga, te c) važnosti kontinuiranog ulaganja u CRM sistem. Korištena je petostepena Likertova skala od 1 do 5, gdje ocjene imaju značenje: 1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 – nemam stav, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem. U nastavku su prikazani podaci tabelarno, i to minimalna, maksimalna i prosječna ocjena (aritmetička sredina), te standardna devijacija. Pored toga procentualne vrijednosti odgovora su prikazane i grafički (vidjeti Tabelu 21. i Sliku 22.).

Tabela 21. Važnost CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a

Tvrdnje (N=85)	Min	Max	Prosjek	SD
CRM značajno poboljšava komunikaciju sa korisnicima usluga	1	5	4,32	0,805
CRM je veoma bitan za unaprijeđenje usluga koje nudi BH Telecom	1	5	4,32	0,727
Kontinuirano ulaganje u CRM sistem je veoma bitno	1	5	4,34	0,810
UKUPNO VAŽNOST CRM SISTEMA U POGLEDU POSLOVANJA BH TELECOM-A	1	5	4,33	0,655

Izvor: autor (2023)

Slika 22. Važnost CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a



Izvor: autor (2023)

Na osnovu rezultata koje smo dobili, može se zaključiti da su uposlenici u velikoj mjeri slažu sa sve 3 tvrdnje koje se tiču važnosti CRM sistema u pogledu poslovanja kompanije. Ukupna prosječna ocjena je 4,33 (standardna devijacija 0,655). Što se tiče pojedinačnih tvrdnji, uposlenici su se najviše složili da je kontinuirano ulaganje u CRM sistem veoma bitno (prosječna ocjena 4,34; dok je standardna devijacija 0,810).

6.5. Rezultati testiranja hipoteza

6.5.1. Rezultati istraživanja s obzirom na hipotezu 1

Hipoteza 1 glasi: “Primjenom CRM sistema u poslovanju kompanije BH Telecom povećava se kvalitet usluge i konkurentnost na tržištu”.

Ova hipoteza odnosi se na dio istraživanja sprovedenog na korisnicima usluga BH Telecoma. Za testiranje prve hipoteze korišten je jednostruki *t* test. Razlog za korištenje ovog testa jeste utvrđivanje statistički značajnih odstupanja u stavovima korisnika usluga BH Telecoma (N=208) od srednje vrijednosti Likertove skale (ocjena 3 – nemam stav). Ova vrijednost je izabrana jer predstavlja neutralan stav, tj. nepostojanje stava kod korisnika. Ocjene 1 i 2 predstavljaju negativan stav, tj. neslaganje, dok ocjene 4 i 5 predstavljaju pozitivan stav, tj. slaganje s postavljenim tvrdnjama. Rezultati jednostrukog *t* testa predstavljeni su tabelarno u nastavku (Tabela 22.).

Tabela 22. Rezultati jednostrukog *t* testa s obzirom na hipotezu 1

(N=208)	Prosjek	SD	odstupanje od ocjene 3	t	p (Sig.)
GENERALNO ZADOVOLJSTVO USLUGAMA/PROIZVODIMA BH TELECOM-A	4,16	0,826	1,159	20,228	0,000
STATUS (POLOŽAJ) BH TELECOM-A U PRUŽANJU USLUGA U ODNOSU NA KONKURENCIJU	4,07	0,877	1,073	17,638	0,000
PRILAGODAVANJE POSLOVANJA NA OSNOVU KOMUNIKACIJE SA KORISNICIMA	4,10	0,880	1,101	18,053	0,000

Izvor: autor (2023)

Prema rezultatima istraživanja možemo vidjeti da je prosječna ocjena generalnog zadovoljstva korisnika uslugama/proizvodima BH Telecom-a, na uzorku N=208 iznosi 4,16 uz prosječno odstupanje od ocjene 3 – nemam stav od 1,159. Na osnovu rezultata jednostrukog *t* testa, $t = 20,228$ i $p = 0,000 < 0,05$ možemo zaključiti da su korisnici generalno zadovoljni uslugama/proizvodima BH Telecom-a.

Kada je u pitanju status (položaj) BH Telecom-a u odnosu na konkurenciju, prosječna ocjena na uzorku N=208 je 4,07 uz prosječno odstupanje od ocjene 3 – nemam stav od 1,073. Rezultati jednostrukog *t* testa su $t = 17,638$ i $p = 0,000 < 0,05$; te možemo zaključiti da korisnici smatraju da je BH Telecom bolji u pružanju usluga u odnosu na konkurenciju na tržištu.

Kada je riječ o prilagođavanju poslovanja na osnovu komunikacije s korisnicima, ispitanici (N=208) su ocijenili ovu tvrdnju s prosječnom ocjenom 4,10; a prosječno odstupanje od ocjene 3 – nemam stav iznosi 1,101. Rezultati jednostrukog *t* testa, $t = 18,053$ i $p = 0,000 < 0,05$; jasno pokazuju da se korisnici slažu sa konstatacijom da poslovanje kompanije treba prilagoditi na osnovu komunikacije s korisnicima.

Na osnovu gore navedenih rezultata prihvata se prva hipoteza istraživanja: “Primjenom CRM sistema u poslovanju kompanije BH Telecom povećava se kvalitet usluge i konkurentnost na tržištu”.

6.5.2. Rezultati istraživanja s obzirom na hipotezu 2

Hipoteza 2 glasi: “Primjenom CRM sistema u kompaniji BH Telecom unaprijedit će se komunikacija s klijentima, i povećat će se njihovo zadovoljstvo.”

Ova hipoteza odnosi se na dio istraživanja sprovedenog na uposlenicima kompanije BH Telecom. Za testiranje druge hipoteze korišten je jednostruki *t* test. Razlog za korištenje ovog statističkog testa jeste potreba da utvrdimo statistički značajna odstupanja u stavovima uposlenika BH Telecom (N=85) od srednje vrijednosti Likertove skale (ocjena 3 – nema stav) koju smo koristili. Ova vrijednost predstavlja neutralan stav, tj. nepostojanje stava kod korisnika. Ocjene 1 i 2 predstavljaju neslaganje (negativan stav), dok ocjene 4 i 5 predstavljaju slaganje (pozitivan stav) s postavljenim tvrdnjama. Rezultati jednostrukog *t* testa predstavljeni su u Tabeli 23.

Tabela 23. Rezultati jednostrukog t testa s obzirom na hipotezu 2

(N=208)	Prosjeak	SD	odstupanje od ocjene 3	t	p (Sig.)
VAŽNOST KOMUNIKACIJE SA KORISNICIMA U POGLEDU POSLOVANJA	4,21	0,716	1,212	15,601	0,000
VAŽNOST CRM SISTEMA U POGLEDU POSLOVANJA BH TELECOM-A	4,33	0,655	1,325	18,668	0,000

Izvor: autor (2023)

Na osnovu rezultata istraživanja možemo zaključiti da su uposlenici BH Telecom-a (N=85) važnost komunikacije s korisnicima ocijenili s prosječnom ocjenom od 4,21; dok odstupanje od ocjene 3 – nemam stav iznosi 1,212. Rezultati jednostrukog *t* testa su $t = 15,601$ i $p = 0,000 < 0,05$ iz čega možemo zaključiti da se uposlenici slažu s konstatacijom, da je komunikacija s korisnicima u pogledu poslovanja bitna.

Prosječna ocjena na uzorku (N=85) za tvrdnju važnost CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecoma je 4,33 dok odstupanje od ocjene 3 – nemam stav iznosi 1,325. Rezultat jednostrukog *t* testa je $t = 18,668$ i $p = 0,000 < 0,05$ iz čega možemo zaključiti da se uposlenici slažu s konstatacijom da je CRM sistem važan u poslovanju kompanije.

U skladu s gore navedenim rezultatima prihvata se druga hipoteza istraživanja: “Primjenom CRM sistema u kompaniji BH Telecom unaprijedit će se komunikacija sa klijentima, i povećat će se njihovo zadovoljstvo”.

7. ZAKLJUČAK

Pojava industrijalizacije, a onda i razvoj masovne proizvodnje i prodaje rezultirao je gubljenjem direktnog kontakta s kupcima. Potreba za ponovnom izgradnjom dugoročnih odnosa s klijentima dovela je do toga da su kompanije postepeno počele prelaziti s masovnog na ciljani i direktni marketing, koji karakteriše segmentiranje, i usmjerivanje ciljanih promotivnih aktivnosti na zadovoljavanje potreba klijenata. Premještanje fokusa na pojedinačnog korisnika, njegove individualne potrebe i ponašanja, uslovalo je razvojem nove discipline – upravljanja odnosima s klijentima (CRM). Ovim konceptom uspjelo se: konzistentno pristupiti klijentu u cilju postizanja kvalitetnijih odnosa, objediniti sve kanale komunikacije radi boljeg sagledavanja šire slike o potrošačkim navikama klijenata, pružiti napredniju informacijsku infrastrukturu radi bržeg pružanja usluge, automatizirati pristup klijentu u svrhu optimizacije resursa i povećanja efikasnosti i efektivnosti.

U prvom dijelu rada upoznali smo se s temom koja se odnosi na povećanje konkurentnosti kompanija koje koriste CRM sistem. Na primjeru kompanije BH Telecom pokušali smo dokazati da primjenom CRM sistema u poslovanju se povećava kvalitet usluge, i konkurentnost na tržištu, a onda unaprjeđuje komunikacija s klijentima, uz rast njihovog zadovoljstva. U narednim poglavljima govorili smo o poslovnim informacionim sistemima i njihovim funkcijama, razvoju CRM-a i njegovih sastavnih komponenti; dotakli smo se nedostataka i prednosti CRM-a, pozabavili značajem kupaca u savremenom poslovanju, i strategijama vrjednovanja potrošača koji pomažu kompaniji da generira veću dobit.

Kao što smo mogli vidjeti, CRM je alat koji je koncipiran oko ideje boljeg i pristupačnijeg odnosa klijenta/kompanije, olakšanog procesa kupovine/učešća, sveobuhvatnog poboljšanja isporuke kvalitetnih usluga/proizvoda, stvaranja obostranog zadovoljstva usmjerenog na potrošače/preduzeća.

Kompanije koje primjenjuju CRM strategije nastoje pronaći pravu kombinaciju cijene i kvalitete, a koju niko od njihovih konkurenata ne može pružiti. Organizacije koje teže vodećoj poziciji na tržištu, neprestano rade na implementaciji inovacija, čime žele zadiviti kupce, pomaknuti granice i otkriti nepoznato.

Strategiju intimnosti s kupcima karakterizira sistematska izgradnja odnosa kroz neko vrijeme. Svaka kompanija koja razmišlja i planira unutar ovog okvira, usredsređena je na poznavanje pojedinačnih kupaca i njihovih preferencija. Primjena ove strategije usmjerena je na 'životnu vrijednost' kupca, a ne samo na dobit ili gubitak transakcije.

Proces uvijek započinje marketinškim naporima, gdje kompanija ciljano traži potencijalne kupce, a zatim, nakon njihovog pridobivanja ih segmentira na stalne kupce niske i visoke vrijednosti. Primarni zadatak je povećati životnu vrijednost kupca, tj. broj godina zadržavanja tog kupca. Važno je maksimiziranje visoko kvalitetnih klijenata kako bi se

minimizirao tzv. customer churn (odljev kupaca). Zato se proizvodi i usluge kontinuirano prilagođavaju njihovim željama, uz stalno osmišljavanje novog asortimana proizvoda/usluge.

Istraživači Nacionalnog centra za istraživanje kvalitete na Sveučilištu Michigan otkrili su da povećanje zadovoljstva kupaca od 1% može dovesti do čak 300% povećanja tržišne vrijednosti preduzeća, što se definiše kao broj dionica kompanije u opticaju pomnožen s cijenom po dionici. Jednostavno rečeno, manji porast zadovoljstva kupaca može generirati veći porast ukupne vrijednosti kompanije.

Stoga je pažnja drugog dijela rada bila posvećena dobivanju odgovora na neka od sljedećih pitanja i to: kakvo je generalno zadovoljstvo korisnika uslugama/proizvodima BH Telecom-a, kakav je status ove kompanije u pružanju usluga u odnosu na konkurenciju, te kakav je odnos prema korisnicima i jesu li njihova očekivanja ispunjena. Zaposlenicima su data pitanja koja se tiču važnosti komunikacije s korisnicima, te značaju CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a.

Na osnovu upitnika, preciznije grupisanjem zajedničkih pitanja, napravljeno je pet dimenzija koje su kasnije korištene za testiranje hipoteza. Za prve tri dimenzije koje su vezane za prvu hipotezu (“Generalno zadovoljstvo uslugama/proizvodima BH Telecom-a”, “Status (položaj) BH Telecom-a u pružanju usluga u odnosu na konkurenciju” i “Prilagođavanje poslovanja na osnovu komunikacije sa korisnicima”), ispitanici su pokazali visok stepen slaganja (prosječne ocjene po dimenzijama na skali od 1 do 5 su 4,16; 4,07 i 4,10). Također, za dimenzije koje su korištene za testiranje druge hipoteze (“Važnost komunikacije sa korisnicima u pogledu poslovanja” i “Važnost CRM sistema u pogledu poslovanja BH Telecom-a”), ispitanici su iskazali visok stepen slaganja (prosječne ocjene na skali od 1 do 5 su 4,21 i 4,33).

Na osnovu prikupljenih i analiziranih rezultata prihvataju se obje hipoteze istraživanja, i to:

- 1) “Upotrebom CRM sistema u poslovanju BH Telecoma povećava se kvalitet usluge i konkurentnost na tržištu”
- 2) “Upotreba CRM sistema u BH Telecomu će poboljšati komunikaciju s klijentima i povećati njihovo zadovoljstvo.”

Ovim istraživanjem smo pokušali produbiti viđenje CRM-a na primjeru poslovanje jedne bh. kompanije, i pružiti odgovore koji se odnose na njegovu implementaciju unutar određene organizacije. S obzirom na nedovoljnu sprovedbu i razvijenost CRM sistema u zemljama u tranziciji, među kojima se nalazi i Bosna i Hercegovina, cilj je bio pokazati na koje sve načine poboljšanje kvaliteta usluga, komunikacije s klijentima i konkurentnosti na tržištu, pomažu kompanijama koje primjenjuju ove metode. Ostaje nada da će u doglednom periodu veći broj preduzeća i manjih obrta početi koristiti neke od strategija CRM-a, i tako unaprijediti svoje izgleda na tržištu.

REFERENCE

1. Al-Homery, H., Asharai, H., Ahmad, A. (2019). The Core Components and Types of CRM. *Pakistan Journal of Humanities and Social Sciences*. [online]. 7 (1), str. 121-145. Dostupno na: <https://ssrn.com/abstract=3431819> [pristupljeno 21. april 2023].
2. Alt, R., Reinhold, O. (2020). *Social Customer Relationship Management, Fundamentals, Applications, Technologies*. Cham: Springer Nature Switzerland.
3. Anand, S. (2023). Future of CRM in 2023 and Beyond. *Select Hub*. [online]. Dostupno na: <https://www.selecthub.com/customer-relationship-management/future-of-crm/> [pristupljeno 02. juni 2023].
4. Anderson, K., Kerr, C. (2002). *Customer Relationship Management*. New York: McGraw-Hill.
5. Bajgorić, N., Habul, A., Stupar, S., Pilav-Velić, A., Veselinović, T. (2021). *Poslovna informatika*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
6. Bajgorić, N., Turulja, L. (2018). *Menadžment informacijskih tehnologija*. Treće izdanje. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
7. Baran, R., Galka, R.J. (2017). *Customer Relationship Management: The Foundation of Contemporary Marketing Strategy*. 2nd Edition. New York: Routledge.
8. BH Telecom (2023). *Korporativna*. [internet] Dostupno na: <https://www.bhtelecom.ba/korporativna/> [pristupljeno 13. mart 2023].
9. BH Telecom. (2011). *Investicije u funkciji razvoja BH Telecoma 1995.-2010. godina*. Sarajevo: BH Telecom d.d. Sarajevo.
10. BH Telecom. (2013). *Servisi BH Telecoma za razvoj informatizacije BH društva*. Sarajevo: BH Telecom d.d. Sarajevo.
11. BH Telecom. (2014). *Strateško planiranje u BH Telecomu*. Sarajevo: BH Telecom d.d. Sarajevo.
12. BH Telecom. (2018). *Godišnji izvještaj o poslovanju Emitenta za period 01.01 do 31.12.2018. godine*. Sarajevo: BH Telecom d.d. Sarajevo.
13. BH Telecom. (2021). *Godišnji izvještaj o poslovanju*. Sarajevo: BH Telecom d.d. Sarajevo.
14. Bui, H. (2021). *Choosing the right CRM system for Telecommunication businesses (+10 recommended choices)*. [internet]. Dostupno na: <https://gemvietnam.com/telecommunication/crm-for-telco-industry/> [pristupljeno 16. april 2023].
15. Buttle, F., Maklan, S. (2015). *Customer Relationship Management, Concepts and technologies*. 3rd Edition. London: Routledge.
16. CRM simplified (2022). *CRM Practices in the Telecom Industry*. [internet]. Dostupno na: <https://crm.walkme.com/crm-practices-in-the-telecom-industry/> [pristupljeno 15. april 2023].

17. Dyche, J. (2001). *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Boston: Addison-Wesley Professional.
18. Fatouretchi, M. (2019). *The Art of CRM Proven strategies for modern customer relationship management*. Birmingham: Packt Publishing Ltd.
19. Gil-Gomez, H., Guerola-Navarro, V., Oltra-Badenes, R., Lozano-Quilis, J.A. (2019). Customer relationship management: digitaltransformation and sustainable businessmodel innovation. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*. [online]. 33 (1), str. 2733-2750. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2019.1676283> [pristupljeno 16. april 2023].
20. Glibo, K. (2020). *Poslovni informacijski sustav i elektroničko poslovanje*. Diplomski rad. Osijek: Sveučilište Josip Juraj Strossmayer u Osijeku.
21. Goldenberg, B.J. (2008). *CRM in Real Time: Empowering Customer Relationships*. Medford, NJ: Information Today, Inc.
22. Grabovica, E. (2010?). *Informacioni sistemi za odnose sa korisnicima*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
23. Greenberg, P. (2010). *CRM at the Speed of Light*. 4th Edition. New York: McGraw-Hill.
24. Guerola-Navarro, V., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R., Soto-Acosta, P. (2022). Customer relationship management and its impact on entrepreneurial marketing: a literature review. *Int Entrep Manag J* [online]. Dostupno na: <https://doi.org/10.1007/s11365-022-00800-x> [pristupljeno 17. mart 2023].
25. Habul, A. (2015). *Analiza poslovnih procesa*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
26. Hurtado, A. (2022). *Top 6 benefits of using a CRM in a telecommunications company*. [internet]. Dostupno na: <https://www.gb-advisors.com/telecommunications-company-crm/> [pristupljeno 16. april 2023].
27. Khan, R.U., Salamzadeh, Y., Iqbal, Q., Yang, S. (2020). The Impact of Customer Relationship Management and Company Reputation on Customer Loyalty: The Mediating Role of Customer Satisfaction. *Journal of Relationship Marketing*. [online]. 21 (1), str. 1-26. Dostupno na: <https://doi.org/10.1080/15332667.2020.1840904> [pristupljeno 23. april 2023].
28. Koshti, M., Kasande, S., Gupta, N. (2022). CRM in Telecommunications Industry – A Review. *International Journal of Creative Research Thoughts*. [online]. 10 (9). Dostupno na: <https://ijcrt.org/papers/IJCRT2209019.pdf> [pristupljeno 12. mart 2023].
29. Kotler, P., Lane Keller, K., Chernev, A. (2022). *Marketing Management*. 16th Edition. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
30. Kumar, V., Reinartz, W. (2018). *Customer Relationship Management Concept, Strategy, and Tools*. 3rd Edition. Berlin: Springer.
31. Lagumdžija, Z., Zaimović, T., Šabić, Z., Kačapor, K., Grabovica, E. (2008). *Menadžment informacioni sistemi, Kompetitivnost i informacione tehnologije*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.

32. Lagumdžija, Z., Zaimović, T., Turulja, L., Grabovica, E., Kapo, A., Kačapor, K. (2021). *Menadžment informacijski sistemi*. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
33. Makkar, U., Makkar, H.K. (2012). *Customer Relationship Management*. New Delhi: Tata McGraw Hill Education Private Limited.
34. Meler, M., Dukić, B. (2007). *Upravljanje odnosima – od potrošača do klijenta (CRM)*. Osijek: Sveučilište Josip Juraj Strossmayer Ekonomski fakultet u Osijeku.
35. Mohammed, M.F. (2013). Customer Relationship Management (Telecommunication Industry) Comparison Between (Airtel) And (Zain). *International Journal of Business and Management Invention*. [online]. 2 (11), str. 52-58. Dostupno na: [https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(2\)11/Version-2/E021102052058.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(2)11/Version-2/E021102052058.pdf) [pristupljeno 12. mart 2023].
36. Morgan, G.A., Leech, N.L., Gloeckner, G.W., Barrett, K.C. (2011). *IBM SPSS for Introductory Statistics*. 4th Edition. New York: Routledge.
37. Moser, A.M. (2021). *Impacts of Customer Relationship Management on Development of Corporations*. Wiesbaden: Springer Gabler.
38. Muller, J. i Srića, V. (2005). *Upravljanje odnosom s klijentima: primjenom CRM strategije do povećanja konkurentnosti*. Zagreb: Delfin – razvoj managementa.
39. Musumali, B. (2019). An Analysis why customers are so important and how marketers go about in understanding their decisions. *Business and Marketing Research Journal (BMRJ)*. [online]. 23 (23), str. 230-246. Dostupno na: https://www.researchgate.net/publication/342898572_An_Analysis_why_customers_are_so_important_and_how_marketers_go_about_in_understanding_their_decisions [pristupljeno 10. maj 2023].
40. Nunes, P., Cespedes, F.V. (2003). The Customer Has Escaped. *Harvard Business Review*. [online]. Dostupno na: <https://hbr.org/2003/11/the-customer-has-escaped> [pristupljeno 18. april 2023].
41. Payne, A., Frow, P. (2013). *Strategic Customer Management, Integrating Relationship Marketing and CRM*. Cambridge: Cambridge University Press.
42. Pearce, M. (2021). *Customer Relationship Management: How to Develop and Execute a CRM Strategy*. New York: Business Expert Press, LLC.
43. Peelen, E., Beltman, R. (2013). *Customer Relationship Management*. 2nd Edition. Harlow, UK: Pearson Education Limited.
44. Peppers, D., Rogers, M. (2017). *Managing Customer Experience and Relationships*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
45. Rainer, K., Prince, B., Watson, H. (2017). *Management Information Systems*. 4th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
46. Rajola, F. (2013). *Customer Relationship Management in the Financial Industry*. 2nd Edition. New York: Springer.
47. Saleem, M.B., Siddik, M.M. (2020). Analytical Customer Relationship Management as an Opportunity for Enhancing Organizational Growth. *Perspectives on Business*

- Management & Economics*. [online]. 1 (1), str. 88-98. Dostupno na: <http://www.pbme.in/papers/11.pdf> [pristupljeno 28. mart 2023].
48. Somun-Kapetanović, R. (2012). *Statistika u ekonomiji i menadžmentu*. 3. izd. Sarajevo: Ekonomski fakultet Univerziteta u Sarajevu.
49. Sučić, A. (2017). *Primjena i utjecaj CRM-a na uspješnost poslovanja na studiji slučaja Sixt rent a car agencije*. Diplomski rad. Split: Ekonomski fakultet Sveučilišta u Splitu.
50. Thakral, R. (2021). Advantages and disadvantages of CRM. *Target Integration*. [internet]. Dostupno na: <https://targetintegration.com/advantages-and-disadvantages-of-crm/> [pristupljeno 25.maj 2023].
51. Turban, E., Pollard, C., Wood, G. (2020). *Information Technology for Management*. 11th Edition. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, Inc.
52. Zajačko, I., Klačkova, I., Kuric, I. (2019). CRM systems – from theory to practice. *International Scientific Journal Innovations*. [online]. 7 (3), str. 97-100. Dostupno na: <https://stumejournals.com/journals/innovations/2019/3/97> [pristupljeno 22.april 2023].

PRILOZI

Prilog 1. Anкета za korisnike usluga kompanije BH Telecom

Pitanje 1. Označite spol.

- 1) Muški
- 2) Ženski

Pitanje 2. Kojoj starosnoj dobi pripadate?

- 1) 18 do 23 godine
- 2) 24 do 29 godina
- 3) 30 do 34 godine
- 4) 35 i više
- 5) Ne želim se izjasniti

Pitanje 3. Označite tip naselja u kojem trenutno živite?

- 1) Gradsko naselje
- 2) Prigradsko naselje
- 3) Selo
- 4) Ne želim se izjasniti

Pitanje 4. Koji je Vaš bračni status?

- 1) Samac
- 2) U braku
- 3) Razveden/a / Udovac/ica
- 4) Ne želim se izjasniti

Pitanje 5. Koji je Vaš nivo obrazovanja?

- 1) Srednja škola
- 2) Fakultet - Bachelor
- 3) Master
- 4) Ne želim se izjasniti

Pitanje 6. Koji je Vaš trenutni radni status?

- 1) Zaposlen/a

- 2) Penzioner
- 3) Student/ica
- 4) Nezaposlen/a
- 5) Radno nesposoban/a
- 6) Ne želim se izjasniti

Pitanje 7. Koliki su Vaši lični mjesečni prihodi?

- 1) do 500 KM
- 2) 501 KM do 1000 KM
- 3) 1001 KM do 1500 KM
- 4) Preko 1500 KM
- 5) Ne želim se izjasniti

Pitanje 8. Koliko dugo ste korisnik usluga BH Telecom-a?

- 1) manje od 5 godina
- 2) od 5 do 10 godina
- 3) više od 10 godina
- 4) Ne želim se izjasniti

Pitanje 9. Koji oblik mobilne usluge BH Telecom-a koristite?

- 1) Prepaid (dopuna)
- 2) Postpaid (pretplata)
- 3) Ne želim se izjasniti

Pitanje 10. Molimo Vas da nam kažete na koji način koristite uslugu?

- 1) Fizičko lice
- 2) Pravno lice
- 3) Ne želim se izjasniti

Pitanje 11. Koji su Vaši mjesečni troškovi usluge koju koristite?

- 1) do 10 KM
- 2) 11 KM do 20 KM

- 3) 21 KM do 50 KM
- 4) 51 KM do 100 M
- 5) više od 100 KM
- 6) Ne želim se izjasniti

Pitanje 12. Molimo Vas da na skali od 1 do 5 (1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 – nemam stav, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem) ocijenite koliko se slažete sa navedenim tvrdnjama.

- 1) Zadovoljan sam uslugama i proizvodima BH Telecom-a
- 2) BH Telecom zadovoljava sve moje potrebe u kontekstu usluga mobilne telefonije
- 3) Preporučujem usluge mobilne telefonije BH Telecom-a svojim prijateljima i rodbini
- 4) Zadovoljan sam odnosom BH Telecom-a prema svojim klijentima
- 5) BH Telecom je bolji po pitanju kvaliteta usluga/proizvoda u odnosu na konkurenciju
- 6) BH Telecom je inovativniji po pitanju novih usluga u odnosu na konkurenciju
- 7) BH Telecom je efikasniji po pitanju zadovoljavanja potreba korisnika u odnosu na konkurenciju
- 8) BH Telecom je efikasniji po pitanju promocije u odnosu na konkurenciju.
- 9) BH Telecom je efikasniji po pitanju prodaje u odnosu na konkurenciju
- 10) BH Telecom se trudi opravdati očekivanja klijenata i zadovoljiti njihove potrebe
- 11) BH Telecom ulaže u kvalitet komunikacije sa svojim klijentima
- 12) BH Telecom se trudi prilagoditi usluge i proizvode željama i potrebama svojih klijenata
- 13) BH Telecom održava kvalitetnu komunikaciju sa svojim klijentima i uvažava njihove želje i potrebe

Prilog 2. Anketa za uposlenike kompanije BH Telecom

Pitanje 1. Označite spol.

- 1) Muški
- 2) Ženski

Pitanje 2. Kojoj starosnoj dobi pripadate?

- 1) 18 do 23 godine
- 2) 24 do 29 godina
- 3) 30 do 34 godine
- 4) 35 i više
- 5) Ne želim se izjasniti

Pitanje 3. Koliko dugo ste zaposleni u kompaniji BH Telecom d.d.?

- 1) 0-5 godina
- 2) 6-10 godina
- 3) 11 i više godina
- 4) Ne želim se izjasniti

Pitanje 4. Na kojim poslovima radite unutar kompanije?

- 1) prodaja u poslovnicama ili webshop
- 2) podrška korisnicima usluga, putem društvenih
- 3) mreža i sl.
- 4) ostali poslovi koji nisu direktno vezani za prodaju
- 5) ili podršku

Pitanje 5. Koliko često ste u komunikaciji sa klijentima/ kupcima/ korisnicima usluga BH Telecoma?

- 1) Veoma rijetko
- 2) Rijetko
- 3) Niti rijetko, niti često
- 4) Često

5) Veoma često

Pitanje 6. Molimo Vas da na skali od 1 do 5 (1 - uopće se ne slažem, 2 - ne slažem se, 3 – nemam stav, 4 – slažem se, 5 – u potpunosti se slažem) ocijenite koliko se slažete sa navedenim tvrdnjama.

- 1) Postojeće prodajne aplikacije BH Telecoma doprinose unaprjeđenju komunikacije, te povećanju zadovoljstva korisnika
- 2) BH Telecom-u jako bitnim smatra mišljenja, stavove, utiske, zadovoljstvo klijenata i korisnika usluga
- 3) Usluge BH Telecom-a se trebaju prilagoditi željama i potrebama korisnika usluga
- 4) CRM značajno poboljšava komunikaciju sa korisnicima usluga
- 5) CRM je veoma bitan za unaprijeđenje usluga koje nudi BH Telecom
- 6) Kontinuirano ulaganje u CRM sistem je veoma bitno